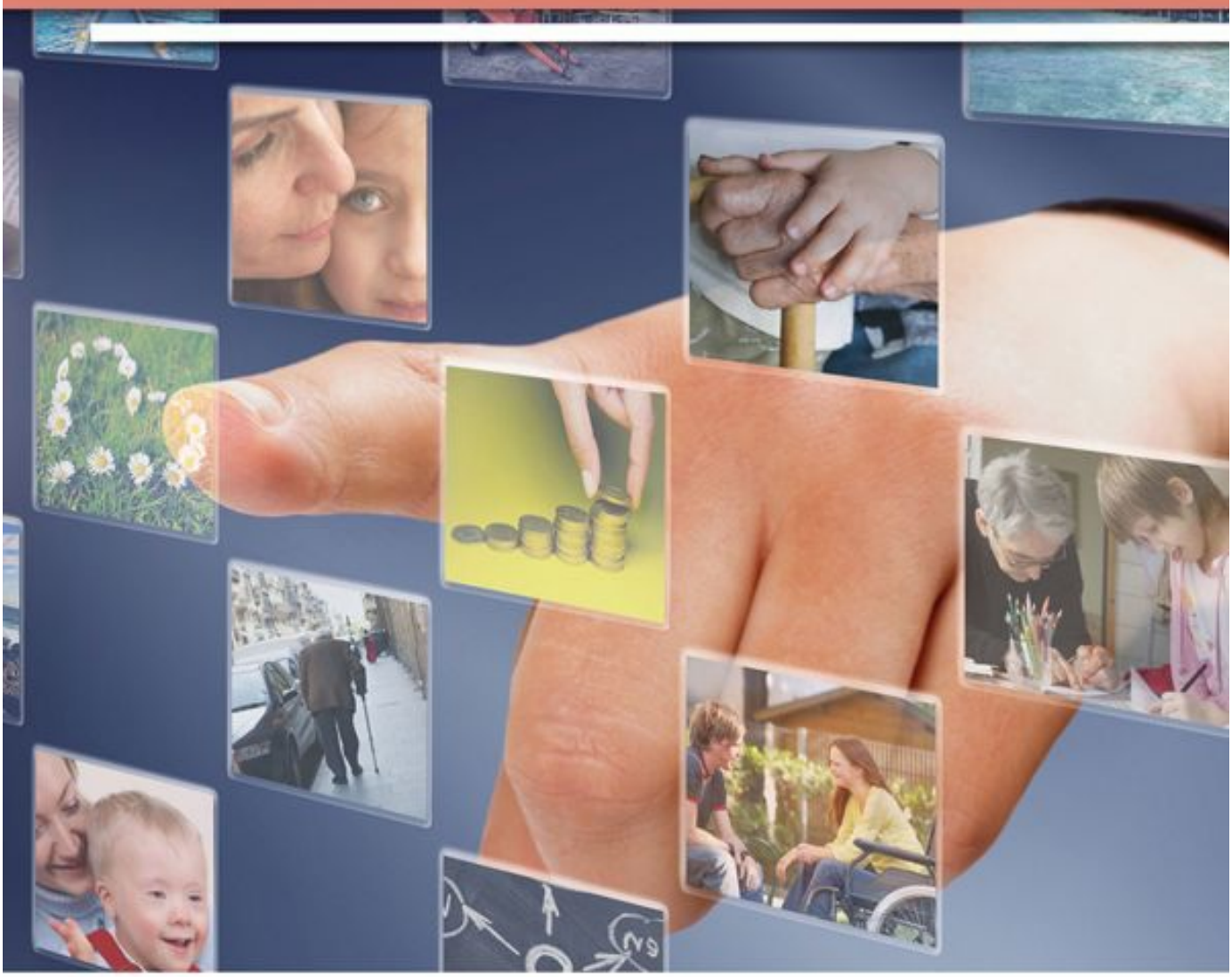
Fernando FANTOVA AZCOAGA

MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Políticas, organizaciones y sistemas para la acción



EDITORIAL CCS

MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Políticas, organizaciones y sistemas para la acción

Colección

Intervención Social

1. **Manual de servicios sociales.** Demetrio Casado.
2. **Cómo elaborar proyectos para la Unión Europea.** Autores Varios.
3. **La gestión de organizaciones no lucrativas.** Fernando Fantova.
4. **Reforma política de los servicios sociales.** Demetrio Casado.
5. **Intervención social y demandas emergentes.** Natividad de la Red / Daniel Rueda (ed.).
6. **Redes sociales y construcción comunitaria.** Silvia Navarro.
7. **Respuestas a la dependencia.** Demetrio Casado (dir.).
8. **Manual para la gestión de la intervención social.** Fernando Fantova.
9. **Avances en bienestar basados en el conocimiento.** Demetrio Casado (dir.).
10. **Bases sociales de la conducta.** Jorge Barraca.
11. **Cultura y técnicas de gestión en las ONG.** Borja Vivanco.
12. **Afrontar la discapacidad, el envejecimiento y la dependencia.** Demetrio Casado.

Fernando Fantova Azcoaga

MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Políticas, organizaciones y sistemas para la acción

EDITORIAL CCS

Cuarta edición: noviembre 2012

Página web de EDITORIAL CCS: www.editorialccs.com

© Fernando Fantova
© 2005. EDITORIAL CCS, Alcalá, 166 / 28028 MADRID

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el res peto de los citados derechos.

Portada: Concepción Hernanz
ISBN (pdf): 978-84-9842-427-0
Fotocomposición: M&A, Becerril de la Sierra (Madrid)

Índice

Prólogo
Presentación

CAPÍTULO INTRODUCTORIO
LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE HACEN INTERVENCIÓN SOCIAL
La intervención social
La gestión
Nuestro modelo de gestión

CAPÍTULO 1
LA DECISIÓN Y LA PLANIFICACIÓN
1.1. La toma de decisiones
1.2. Definición de planificación
1.3. Los componentes del plan
1.3.1 Antecedentes
1.3.2 Objetivos
1.3.3 Actividades
1.3.4 Recursos
1.4. Cómo planificar

CAPÍTULO 2
LA INTERLOCUCIÓN: COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
2.1. La interlocución como proceso de gestión
2.2. La comunicación interpersonal como herramienta de gestión
2.3. Comprender los grupos, trabajar en equipo
2.4. El proceso de interlocución en las organizaciones dedicadas a la intervención social

CAPÍTULO 3
EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN

3.1. Control y evaluación
3.2. La evaluación como proceso de gestión
3.3. Planificación o diseño de procesos de evaluación
3.3.1 Preguntas
3.3.2 Indicadores y estándares
3.3.3 Metodología y técnicas de evaluación

CAPÍTULO 4
LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
4.1. Qué es la gestión de recursos humanos
4.2. Subprocesos dentro del proceso de gestión de recursos humanos
4.2.1 Planificación y evaluación de recursos humanos
4.2.2 Diseño de puestos
4.2.3 Incorporación
4.2.4 Integración
4.2.5 Retribución
4.2.6 Promoción
4.2.7 Salud laboral
4.2.8 Relaciones laborales
4.2.9 Otras funciones de administración de recursos humanos
4.3. La gestión de recursos humanos en las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social

CAPÍTULO 5
LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA
5.1. La gestión económico-financiera y su realización en el ámbito de la intervención social
5.2. Planificación económico-financiera
5.3. Evaluación económico-financiera
5.3.1 La contabilidad
5.3.2 El análisis económico-financiero
5.3.3 La evaluación económico-financiera
5.4. Financiación, gestión del circulante e inversión

CAPÍTULO 6
LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

CAPÍTULO 7
LA GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES

CAPÍTULO 8
LA GESTIÓN DE LOS INTERCAMBIOS, LAS RELACIONES Y LAS REDES

8.1. Las unidades organizativas de intervención social, su entorno y sus personas y grupos interesados o implicados
8.2. Introducción al marketing
8.3. La gestión de las relaciones en las unidades, organizaciones, sistemas y redes que hacen intervención social
- **8.3.1** Dos conceptos clave: segmentación y posicionamiento
- **8.3.2** Evaluación y planificación en la gestión de las relaciones
- **8.3.3** La dimensión estratégica y operativa de la gestión de las relaciones
- **8.3.4** El trabajo en red

8.4. La gestión de la imagen

CAPÍTULO 9
LA GESTIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN: EL DISEÑO Y EL CAMBIO DE LAS ESTRUCTURAS

9.1. Intentando comprender las organizaciones
9.2. Nuestro modelo para la comprensión de las organizaciones
9.3. La gestión de la estructuración como proceso de gestión
9.4. Diseño y rediseño de estructuras organizativas
9.5. Diseño y rediseño de los procesos
9.6. Gestión de la estructuración e intervención social

CAPÍTULO 10
LA GESTIÓN DEL APRENDIZAJE: EL CLIMA, EL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA

10.1. Aprendizaje organizacional y gestión del aprendizaje
10.2. Gestión del clima
10.3. Gestión del conocimiento
- **10.3.1** Planificación y evaluación del conocimiento
- **10.3.2** Reflexión y aprendizaje desde la acción
- **10.3.3** Obtención, procesamiento, almacenamiento y difusión de

información para el conocimiento
10.3.4 Formación
10.3.5 Investigación, desarrollo e innovación

10.4. Gestión de la cultura

CAPÍTULO CONCLUSIVO
CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL
Calidad y excelencia en gestión
Gestionar en el comienzo del siglo XXI

Bibliografía
Páginas web
Índice de casos
Índice de enfoques
Índice de herramientas
Índice de actividades

Prólogo

La obra que el lector tiene entre manos trata sobre la forma de organizar la gestión en las organizaciones que desarrollan su actividad en el ámbito de la intervención social. Para subrayar la oportunidad de un libro con tal contenido, conviene detenerse, siquiera sea brevemente, en la importancia de las organizaciones formales en las sociedades modernas y, en particular, en el campo de la política social.

Una de las pocas interpretaciones sociológicas nuevas que se han aportado en las dos últimas décadas sobre las sociedades democráticas modernas y desarrolladas ha sido la conocida como interpretación corporatista. Según esta visión, uno de los rasgos sobresalientes de estas sociedades es el crecimiento de las organizaciones formales o corporaciones y su importancia creciente como actores colectivos en los procesos de articulación y representación de intereses, en la gestión colectiva del conflicto y en otros procesos de reestructuración social. La presencia de organizaciones es un fenómeno antiguo, que se refuerza a lo largo del siglo XX con el crecimiento de la burocracia pública, por los procesos de fusión y expansión de las empresas, que se convierten en burocracias no menos rígidas y formalizadas que los organismos públicos, y por aparición de organizaciones de todo tipo que reflejan la diferenciación y heterogeneidad de las sociedades modernas. Este es un proceso que advirtieron clásicos de la sociología como Max Weber o que se llegaron a pronosticar en obras como *La Burocratización del Mundo* de Bruno Rizzi, publicada en 1939.

Las tendencias corporatistas de las sociedades modernas se entienden básicamente como un proceso social caracterizado por la creciente predominancia de los actores colectivos, las organizaciones de intereses de todo tipo que, como se decía, mediatizan la acción social individual y las formas de estructuración y conflicto. Las organizaciones crean identidades y lealtades, actúan para garantizar su propia supervivencia y se convierten en centros de poder e influencia sobre la base de su capacidad de cooptación y movilización social. La pugna entre ellas por acrecentar su poder e influencia produce procesos de concentración y fusión, en definitiva, tendencias monopolistas u oligopolistas. Para esta concepción del corporatismo, la existencia de formas más o menos institucionalizadas de concertación social, como las descritas antes, no es un requisito indispensable.

No es este lugar para extenderse más en el contenido de esta interpretación de las sociedades modernas, pero sí conviene subrayar a los efectos del contenido de esta obra que tengo el gusto de prologar, que con ella las organizaciones adquieren carta de naturaleza como actores colectivos, que ocupan un lugar privilegiado en la estructura social. Las corporaciones son sistemas de coordinación imperativa que canalizan la energía de sus miembros hacia sus objetivos institucionales. Los ciudadanos nos convertimos así en colaboradores, miembros, empleados o voluntarios de estas organizaciones, a través de las cuales obtenemos las recompensas materiales, simbólicas y morales, en términos de retribuciones, estatus e identificación y sentido de pertenencia, que nos mantienen unidos a ellas. En otras palabras, las organizaciones son las estructuras en las que los ciudadanos libramos cotidianamente nuestra personal contienda por el acceso a los recursos, el poder y el estatus. Esto hace de ellas un microcosmos social en el que se reproducen a escala reducida muchos de los problemas de las sociedades a las que pertenecen.

Las corporaciones son, además, instituciones finalistas, destinadas a ejecutar la compleja trama de actividades públicas y privadas, de producción y servicios, de las sociedades modernas. Es característico de las sociedades corporatistas el que la mayor parte de las funciones y objetivos que atienden a su supervivencia se alcancen a través de estos actores colectivos en lugar de hacerse de forma individual. Como suele decirse de manera coloquial, hoy día la vida de la mayor parte de los ciudadanos tiene lugar en el seno de organizaciones desde la cuna hasta la tumba: se nace en un hospital del sistema sanitario; se pasa a través de los distintos centros del sistema educativo; se trabaja en organizaciones públicas o privadas más o menos grandes; consumimos, nos curamos y pasamos el tiempo libre también a través de todo tipo de organizaciones; finalmente, nos despedimos de la vida dentro de otra organización.

Este destacado protagonismo de las corporaciones en las sociedades modernas hace que el estudio de su funcionamiento, de su estructura, de sus procesos y de las condiciones que facilitan su eficacia para alcanzar los objetivos que tienen, se haya convertido en uno de los campos de la sociología más visitado desde hace ya varias décadas.

Los servicios sociales, la intervención social para la solución de los problemas de los que se ocupan estos servicios es, como bien se sabe, una parte importante del Estado de Bienestar y la que más tardíamente se ha desarrollado en España. Como en otros servicios públicos como la sanidad y la educación, los servicios sociales se prestan a través de organizaciones especializadas de cuyo funcionamiento depende la calidad de estos servicios. No obstante, el sistema institucional a través del que llegan hasta los ciudadanos los servicios sociales tiene algunas peculiaridades. El tardío desarrollo que ha tenido en España hace que se haya configurado con deficiencias todavía no resueltas.

La definición y ordenación general del sistema se ha hecho a través de la agregación de un conjunto de prestaciones que no conforman un sistema bien integrado con perspectiva unitaria de la misión que tienen. La relativa juventud del sistema también hace que no se haya podido consolidar con el mismo grado de profesionalización que lo han hecho la educación y la sanidad públicas, que tienen muchos más años de experiencia. Por ello, el reto de la mejora del funcionamiento de las organizaciones que forman este pilar del Estado de Bienestar es, si cabe, más importante aquí que en otros casos.

Otra peculiaridad del sistema institucional responsable de los servicios de intervención social es la estrecha participación que en él tiene el tercer sector. La participación de organizaciones privadas en la prestación de servicios sociales y en la atención a personas necesitadas no es nueva. Sin duda han sido las organizaciones religiosas u otras muy vinculadas a ellas las que históricamente han participado más activamente en ello, centrando su actividad en organización y prestación de servicios sociales a personas pobres o necesitadas, enfermos, emigrantes o familias sin recursos. Con el transcurso del tiempo han ido ampliando su actuación a medida que aparecían nuevos problemas sociales. A esta tendencia se suma otra hoy, que está basada en la aparición de un sector de actividad dirigido a la prestación de servicios sociales en régimen de mercado o en régimen de prestación de un servicio público mediante la concertación.

La importancia del tercer sector es pues hoy evidente. La atención creciente a este sector se debe tanto a la reconsideración de que siempre ha existido una participación privada, más o menos voluntaria y no enfocada como una actividad mercantil, en la prestación de determinados servicios sociales, como a la revitalización que está experimentado en la actualidad a través del mercado y de la concertación con el sector público. Por su parte, la proliferación de organizaciones no gubernamentales, voluntarias, para diversos fines relacionados con asistencia social dentro y fuera de cada país, están poniendo de manifiesto que la práctica del voluntariado atrae a bastantes ciudadanos. La práctica del altruismo y la solidaridad está renaciendo no bajo el impulso de motivos religiosos tradicionales, sino bajo el impulso de nuevos valores asociados a una cultura cívica.

En el debate sobre la definición del tercer sector, uno de los aspectos que suelen tenerse en cuenta es el grado de formalización organizativa que tiene. En principio hay que distinguirlo de lo que se denomina sector informal, que se refiere a aquel no organizado cuya acción se basa en las redes familiares, amicales, de vecindad u otras similares. Pero uno de los requisitos que incluyen es el de un cierto nivel de formalización. En el caso de las organizaciones voluntarias este criterio no es fácil de concretar dada la mezcla de trabajo voluntario y remunerado que suele mezclarse en su estructura y las dificultades prácticas que con frecuencia existen para formalizar el

trabajo estrictamente voluntario.

Existe, por tanto, una trama organizativa que participa con el Estado en la gestión del Estado de Bienestar. Esta trama ha producido más o menos espontáneamente, un sistema institucional de colaboración entre Estado y sociedad civil que podría generalizarse bajo la noción de «gestión privada de intereses públicos». Entre la centralización estatal de la gestión y aplicación de las políticas sociales y la transferencia a los mecanismos de mercado para la provisión de las necesidades que aquellas cubren, cabe la posibilidad de un modelo de colaboración que aproveche ventajas de cada uno de estos modelos.

La intervención del Estado continúa siendo necesaria para garantizar la protección de los derechos sociales de todos los ciudadanos, de los que pueden valérselas por sí mismos mediante sus rentas del trabajo o de otro tipo, y los que no pueden por carecer de ellas. Igualmente, la intervención del Estado es necesaria para garantizar los criterios de universalidad, igualdad y equidad en la atención a los derechos sociales. Sin embargo, no parece que sea imprescindible que la aplicación de las políticas sociales tenga que ser hecha por la maquinaria burocrática del Estado. Organizaciones privadas, voluntarias o no, pueden hacerse cargo, en principio, de la aplicación de determinadas políticas con los recursos que el Estado ponga a su disposición para ello.

El funcionamiento de un diseño institucional de este tipo no es tarea fácil. Por una parte, esas nuevas organizaciones tienen que hacer compatible sus rasgos de voluntariedad y ánimo no lucrativo con los rasgos exigibles a todas las organizaciones formales para asegurar su eficacia. Por otra parte, tienen que establecerse procedimientos de supervisión y control para garantizar que la gestión privada se hace de acuerdo con el interés público al que sirven. Los riesgos que razonablemente se pueden prever en un diseño de este tipo son varios: que la sociedad sea capaz de crear las organizaciones necesarias para ello; que las características de las organizaciones impidan que el sistema se convierta en una transferencia encubierta a los mecanismos de mercado; que el sistema de supervisión y control sea capaz de evitar la dispersión y desigualdades que puede originar una trama organizativa de esta naturaleza. A todas estas cuestiones cabe aproximarse de distintas formas, a partir del bagaje de conocimientos que hoy tenemos sobre teoría de la organización y las técnicas de intervención y otras formas de ingeniería social, útiles para la innovación de diseños institucionales.

Entre las críticas que se formulan al Estado de Bienestar en la actualidad está la que se refiere a las dificultades del modelo público tradicional de intervención social para prestar los servicios con la calidad adecuada. Esta crítica empieza por señalar que la definición unilateral desde la oferta, desde el propio sector público, de los servicios a prestar hace que se ajusten mal a la demanda. Apunta después a que la falta de

participación de los usuarios en la gestión de los servicios limita la eficacia del sistema. Termina diciendo que las características organizativas del sector público no son las más apropiadas para garantizar la calidad de los servicios que se prestan. De nuevo aparecen los aspectos organizativos como un aspecto clave en las políticas de intervención social.

Por todo lo anterior, parece obvio que todo lo que contribuya a comprender y mejorar los aspectos organizativos en la gestión de la intervención social es necesario para mejorar ese pilar del Estado de Bienestar aún pendiente de consolidar de manera definitiva. En este sentido, esta obra de Fernando Fantova no podía ser más oportuna, ya que aborda de lleno esas cuestiones y lo hace de forma particularmente atractiva. Se trata de un libro de sociología y teoría de la organización que ofrece una panorámica bastante completa de la materia, dirigida a los interesados y responsables de la gestión de la intervención social. Cubre un hueco, ya que prácticamente no existen obras que enfoquen este tema desde la perspectiva de las organizaciones que operan en el ámbito de la política social, la intervención social y los servicios sociales.

El libro tiene un enfoque actual, ya que incorpora los conocimientos más recientes sobre la materia. Al mismo tiempo, esta actualidad no es incompatible con referencias a las perspectivas ya consideradas clásicas en este campo, que permiten al lector tener una visión más completa de la evolución del pensamiento sobre las organizaciones. El libro está escrito con un estilo sencillo y claro que ayuda a trasladar con rigor los contenidos seleccionados a lo largo de sus capítulos. Su estructura es didáctica y sistemática, que responde a un modelo de análisis que el autor ha seleccionado para organizar coherentemente los muchos conocimientos acumulados sobre estos temas. Los casos y ejercicios que complementan la exposición de teoría y conceptos están bien escogidos, sobre todo porque se refieren a situaciones a las que cualquier profesional que trabaje en el ámbito de la intervención social es probable que tuviera que enfrentarse. Finalmente, el libro tiene una amplia bibliografía que ayudará a aquellos que, estimulados por el interés que despierte en ellos este libro, quieran ampliar sus conocimientos.

Estoy seguro de que esta obra va a prestar un inestimable servicio a todos los interesados en la sociología y teoría de la organización aplicada al ámbito de la intervención social que, por otra parte, es un tema de mucha importancia para mejorar la calidad del Estado de Bienestar.

Manuel Pérez Yruela

Director de Instituto de Estudios Sociales Avanzados Consejo Superior de Investigaciones Científicas

Presentación

> «*Todo acto de conocer trae un mundo a la mano* (…). *Todo hacer es conocer y todo conocer es hacer* (…). *No prestar atención a que todo conocer es un hacer, no ver la identidad entre acción y conocimiento, no ver que todo acto humano, al traer un mundo a la mano, en el lenguaje, tiene un carácter ético porque tiene lugar en el dominio social, es igual a no permitirse ver que las manzanas caen hacia abajo*» (Maturana y Varela, 1996: 21).

Este libro se ha preparado pensando en las personas que tienen, prevén o desean tener responsabilidades de gestión en unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social. Pretende ser un manual básico y práctico, de utilidad para:

- el día a día de quienes tienen responsabilidades de gestión,
- la capacitación de personas que desean mejorar sus competencias para la gestión,
- la formación de estudiantes cuyo currículo incorpora contenidos de organización y gestión.

Si bien son muchos los manuales valiosos sobre organización y gestión, no abundan aquellos que toman como ámbito de referencia el de la intervención social. Sin embargo, este ámbito tiene, sin lugar a dudas y cada vez más, la suficiente enjundia para hacer oportuna la elaboración de este tipo de textos[1]. Si bien en nuestro anterior libro en esta misma colección nos ceñíamos a las organizaciones no lucrativas (Fantova, 2001)[2], en este caso intentamos abrirnos a **cualquier tipo de entidad, empresa o institución que haga intervención social**, en el entendido de que ésta puede realizarse desde el sector público, desde el sector voluntario y también desde el sector privado convencional.

Para confeccionar el libro hemos intentado recoger, seleccionar, elaborar, articular y presentar de forma integral, sintética, clara y ordenada:

- El conocimiento científico y técnico más actualizado y relevante construido por la comunidad científica, técnica y profesional interesada por la gestión de la intervención social.

- Las experiencias significativas, casos de interés, instrumentos de utilidad y aprendizajes valiosos obtenidos en nuestra práctica de gestión, formación, investigación y consultoría en contacto con un amplio abanico de organizaciones del sector.

Creemos que quien trabaje activamente con este manual puede alcanzar **objetivos** como los siguientes:

- Identificación de los conocimientos más actualizados y relevantes en relación con la gestión de organizaciones.
- Construcción, distinción y articulación de conceptos útiles para la gestión de organizaciones en el ámbito de la intervención social.
- Replanteamiento de esquemas de comprensión de la gestión útiles en el ámbito de la intervención social.
- Reflexión sobre los aspectos específicos y no específicos que tiene la gestión de organizaciones en el ámbito de la intervención social.
- Análisis crítico de los enfoques, propuestas, situaciones y fenómenos más relevantes en materia de organización y gestión para la intervención social.
- Desarrollo de competencias útiles para la gestión de organizaciones que hacen intervención social.
- Utilización de herramientas de gestión aplicables en el campo de la intervención social.

Esperamos que este manual sea útil tanto a quien desee abordar un proceso de formación sistemática desde cero como a aquella persona a la que le surja una necesidad específica en un contexto de trabajo cotidiano. Aspiramos a que se gane un hueco junto a otras herramientas de estudio y trabajo que usted aprecie.

Para el uso de este manual

En este libro, tras un breve capítulo de introducción, usted va a encontrar diez capítulos numerados y dedicados a los diez procesos de gestión que identificamos:

1. Planificación.
2. Interlocución.
3. Evaluación.
4. Gestión de recursos humanos.
5. Gestión económico-financiera.
6. Gestión de la información.
7. Gestión de recursos materiales.
8. Gestión de las relaciones.
9. Gestión de la estructuración.
10. Gestión del aprendizaje.

Después de ellos viene un breve capítulo conclusivo. Usted puede empezar por cualquiera de los capítulos, es decir, **no tiene la obligación de seguir un orden predeterminado**. Si bien, según nuestro planteamiento teórico, hay unos procesos de gestión más básicos que otros, en la práctica real nunca se sabe por dónde convendrá empezar. Usted puede abrir este manual como quien abre una caja de herramientas y mira para escoger la que más le conviene. Por lo demás, como ocurre en las cajas de herramientas, para una misma necesidad o función, cabe escoger diferentes instrumentos.

Le presentamos un texto en el que frecuentemente encontrará palabras resaltadas en negrita, listas, definiciones, citas, cuadros o figuras que intentarán atraer y fijar su atención. Encontrará, además, cuatro tipos de elementos o componentes especiales (cada uno de los cuales tiene un índice propio al final del libro) que irán anunciados y precedidos por el número del capítulo en el que aparecen, la inicial correspondiente (C, E, H, A) y una cifra correlativa. Son estos:

- **Casos** en los que se reflejan situaciones o experiencias tomadas de la vida real aunque modificadas de tal manera que no sea reconocible su origen.
- **Enfoques** donde se presentan, de forma sintética o gráfica, aproximaciones o perspectivas relevantes o útiles sobre organización y gestión.
- **Herramientas** entendidas como metodologías o instrumentos que pueden ser de ayuda en la realización de alguna función o proceso de gestión.
- **Actividades** o ejercicios (con sus correspondientes propuestas de respuesta) que pueden ser utilizados para reforzar o comprobar los progresos realizados en la medida en que se trabaja con el libro.

Aunque los casos, enfoques, herramientas o actividades irán incluidos dentro de un determinado capítulo, no debe entenderse que sólo tienen relación con él. Tras la conclusión usted encontrará una bibliografía de referencia y una lista de páginas web. Al final del libro también puede consultar un índice analítico y onomástico. El autor del manual tiene una página web personal (www.fantova.net) en la que puede encontrarse información adicional y a través de la cual usted puede comunicarse con él para hacerle llegar dudas, observaciones, aportaciones o comentarios. Le invitamos a que lo haga, pues sus mensajes serán siempre bien recibidos, serán ocasión de aprendizaje y podrán ayudar a mejorar este manual en el futuro.

Agradecimiento e invitación

No podemos terminar la presentación de este manual sin expresar nuestro reconocimiento a las personas que han contribuido a hacerlo posible. Entre ellas siempre

está en primer lugar la familia, la gente más cercana y también toda una serie de amigas y amigos, colegas con quienes hemos tenido la ocasión de trabajar y, en muchos casos, desarrollar propuestas que luego, de una u otra manera, han llegado a estas páginas[3].

Y para terminar esta presentación quisiéramos confesarle que **aspiramos a que se apasione** (cada vez más) por el estudio de las organizaciones y la gestión de la intervención social. La involucración en los procesos de intervención social, como no podía ser de otra manera, nos hace desear con fuerza cambios sociales que, sin embargo, se nos antojan, muchas veces, demasiado estructurales e inaccesibles. Además, en no pocas ocasiones, las organizaciones en las que trabajamos no son trampolín o herramienta, sino fuente de agobio o aburrimiento. Pues bien, le invitamos a que considere que quizá el estudio de las organizaciones y la práctica de la gestión puedan proporcionarle luz para imaginar cambios posibles, herramientas para contribuir a que se hagan viables y motivación para disfrutar del trayecto. El conocimiento sobre las organizaciones y su gestión se sitúa en ese espacio fronterizo entre lo micro y lo macro, entre la acción humana y la estructura social y, precisamente por ello, puede resultar, a nuestro juicio, especialmente estimulante, clarificador y útil. Deseamos de corazón poder compartir con usted esta percepción, esa intencionalidad y esta pasión.

Capítulo Introductorio

LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE HACEN INTERVENCIÓN SOCIAL

> *—«Adiós —dijo el zorro—. He aquí mi secreto. Es muy simple: no se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos.*
>
> *—Lo esencial es invisible a los ojos —repitió el principito, a fin de acordarse.*
>
> *—El tiempo que perdiste por tu rosa hace que tu rosa sea tan importante.*
>
> *—El tiempo que perdí por mi rosa… —dijo el principito a fin de acordarse.*
>
> *—Los hombres han olvidado esta verdad —dijo el zorro—. Pero tú no debes olvidarla. Eres responsable de lo que has domesticado. Eres responsable de tu rosa…*
>
> *—Soy responsable de mi rosa… —repitió el principito a fin de acordarse»*[4].

En esta introducción que precede a los diez capítulos numerados del libro (correspondiente cada uno a un proceso de gestión diferente), **usted encontrará**:

- Una breve consideración acerca de la intervención social, que es la actividad sobre cuya gestión trata este manual.
- Una explicación sintética acerca de lo que entendemos por gestión.
- Una presentación esquemática del modelo de comprensión de la gestión de las organizaciones en el que se basa la obra.

Esperamos que, tras leer la presentación y la introducción, usted tenga una visión general del libro, así como la información y la motivación que le impulse a empezar a utilizarlo activamente como herramienta de estudio y trabajo. También aspiramos que haya empezado a comprender cuál es el enfoque sobre la gestión de las organizaciones

de intervención social que queremos compartir y haya iniciado un diálogo crítico con ese enfoque.

La intervención social

Según la definición que proponemos[5], denominamos intervención social a un tipo de actividad que reúne las siguientes características:

1. Se realiza de manera formal u organizada.
2. Pretende responder a necesidades sociales.
3. Tiene como propósito primario la autonomía e integración de las personas en su entorno social.
4. Aspira a una legitimación pública o social.

Este término nos sirve para referirnos a un **amplio abanico** de iniciativas que se realizan a escalas tan diferentes como pueden suponer, por poner dos ejemplos, la intervención comunitaria o la cooperación internacional. Igualmente nos es útil para englobar, por ejemplo, realidades como:

- Los sistemas públicos de servicios sociales, entendidos como subsistemas dentro de un sistema de bienestar más amplio[6].
- Intervenciones tan diversas como son las de tipo sociosanitario, socioeducativo, sociolaboral o sociocultural, llevadas a cabo, por ejemplo, por organizaciones no gubernamentales.
- La acción social que pueden desarrollar empresas convencionales como una faceta o aspecto del ejercicio de su responsabilidad social.

Ampliando brevemente las cuatro notas características de esta actividad que denominamos intervención social, diremos que:

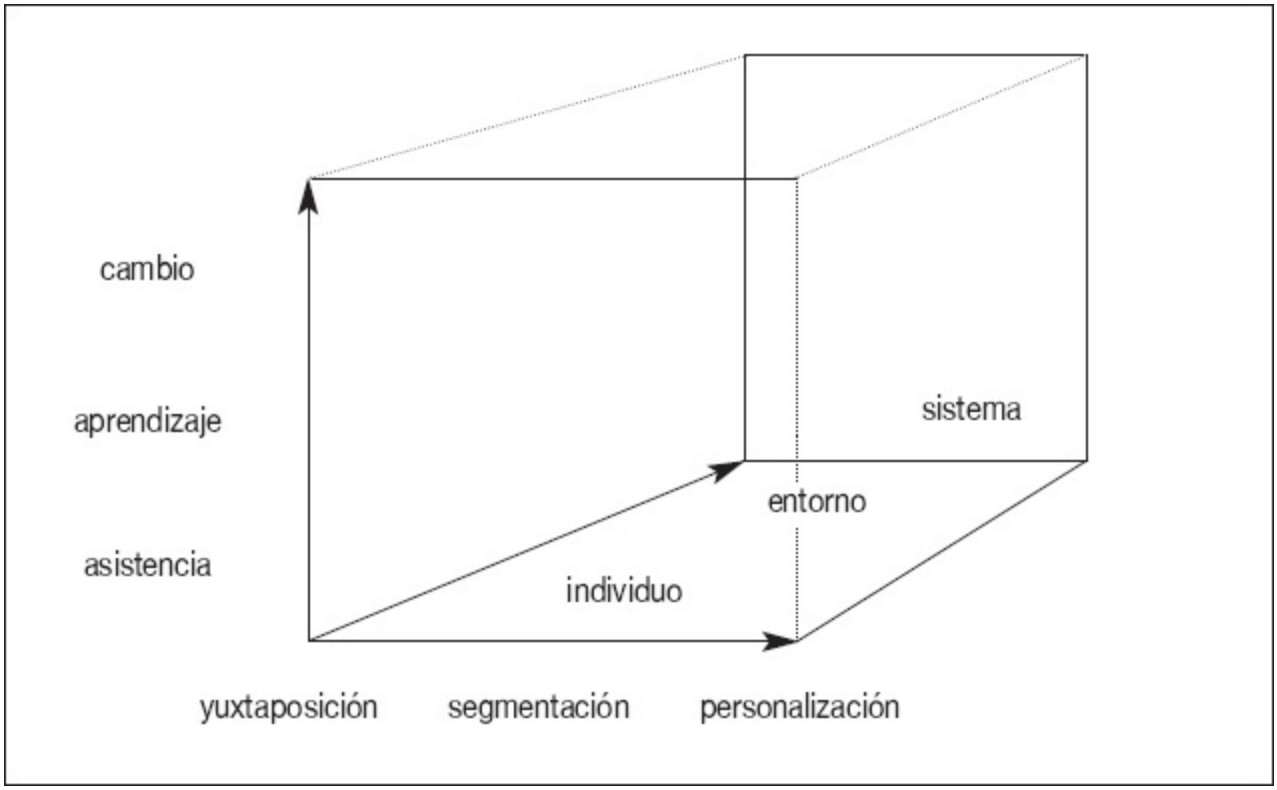
1. Su **carácter formal u organizado** diferencia la intervención social del apoyo de la familia o de iniciativas informales de la comunidad. Es importante establecer la diferencia entre el apoyo informal y la intervención social, precisamente para comprender las posibilidades de interacción entre el uno y la otra: no es lo mismo una intervención social que inhiba el apoyo informal que otra que lo potencie.
2. La referencia a las **necesidades sociales** establece la diferencia, básicamente, con cualquier actuación guiada principalmente por la *demanda solvente*. En la intervención social, como en otras actividades por cierto, tiende a establecerse la existencia de la necesidad (en este caso social) con algún tipo de criterio normativo o comparativo (usualmente con componentes técnicos, administrativos o políticos), lo cual no quiere decir que la demanda expresada o la necesidad sentida no sean tomadas en cuenta[7].

3. El hecho de ser la **integración** y la **autonomía** el propósito primario de la intervención social hace que la relación y la participación (en el *espacio* microsocial) sean sus elementos centrales o instrumentos clave. Por eso se dice que la intervención social proporciona bienes denominados *relacionales* (Donati, 1999: 123).

4. Al referirnos a una **legitimación pública o social** aludimos al hecho de que la definición y la delimitación de las necesidades sociales a las que ha de dar respuesta la intervención social tienden a ser consideradas, en mayor o menor medida, como un asunto de responsabilidad pública o social y de ahí se deriva la expectativa de una mayor o menor, según los casos, regulación y sostenimiento de la intervención social por parte de los poderes públicos o el cuerpo social. Vinculada a esta cuarta característica está la condición paradójica de la intervención social como subsistema social al que se *encomienda* el trabajo por la autonomía y la inclusión por parte de un sistema social que es estructuralmente alienante y excluyente.

HERRAMIENTA

0.H.1. Formas de la intervención social



En la figura 0.H.1. intentamos representar una forma de comprender diferentes formas que puede adoptar la intervención social[8]. Así, en el eje horizontal, proponemos diferenciar entre:

- Intervenciones en las que personas con diferentes necesidades o problemas son objeto, yuxtapuestas, de una intervención más o menos indiscriminada.
- Intervenciones que van segmentando a la población destinataria de la intervención social en colectivos diferenciados.
- Intervenciones que entienden que cada persona (y todas las personas) tiene un perfil diferenciado como destinataria de la intervención social.

Según un segundo eje, distinguiríamos:

- Intervenciones, que suelen recibir el nombre de asistenciales, en las que se brinda una respuesta directa a las necesidades más básicas de las personas.
- Intervenciones de carácter educativo, formativo, habilitador, rehabilitador, promocional o terapéutico que buscan aprendizajes en las personas.
- Intervenciones que pretenden desencadenar cambios en situaciones.

Atendiendo a un tercer eje, proponemos esta clasificación:

- Intervenciones directas con las personas.
- Intervenciones con los entornos familiares, comunitarios, laborales o de otro tipo.
- Intervenciones en sistemas.

En el cuadro 0.C.1. podemos ver tres ejemplos concretos de intervenciones sociales caracterizadas según algunos de los elementos que aparecen en las clasificaciones que acabamos de presentar:

CASO

0.C.1. Tres ejemplos de intervenciones sociales

Así, por ejemplo, podemos imaginar un centro de acogimiento de urgencia o albergue de emergencia social en el que pueden mezclarse personas con diferentes perfiles, brindándose a todas cobijo y alimentación.

También podemos imaginar un programa de intervención sociolaboral dirigido específicamente al segmento de personas con discapacidad intelectual en el que se pretende que desarrollen una serie de competencias y en el que además de actuar con las personas se realiza algún tipo de actuación en relación con el entorno familiar de las personas en cuestión.

Imaginemos, por último, un proyecto mediante el que se interviene en el sistema escolar con actividades de sensibilización, formación, acompañamiento y mediación con la intención de prevenir procesos o situaciones de estigmatización, discriminación o exclusión de personas en función de su etnia, capacidad, cultura o sexo.

Lógicamente, los diferentes tipos de intervención social que van surgiendo de la combinación de estos ejes que acabamos de plantear casan con unas u otras orientaciones políticas aplicables a la intervención social. Y cuando hablamos de orientaciones políticas entramos ya en el terreno de la **política social**. Ahora bien, normalmente, cuando hablamos de política social, no hablamos de orientaciones de aplicación, únicamente, en el ámbito de la intervención social, sino también a otros campos como el sanitario, el educativo, el del empleo, el de la vivienda o el de la garantía de ingresos. Sea como fuere, diríamos que en materia de política social las orientaciones generales se refieren, fundamentalmente, al papel que se entiende que ha de tener en la respuesta a las necesidades sociales cada una de estas cuatro esferas o sectores:

- El **sector público**, estatal o institucional.
- El **sector privado convencional** o de mercado.
- El sector voluntario o **tercer sector**.
- El **sector informal** o de la familia y redes primarias

ENFOQUE

0.E.1. Los tres niveles: intervención, gestión, gobierno

Así lo explican Joan Subirats y Ricard Gomá, situándose en la perspectiva de la política social como política pública:

> *«Las políticas sociales pueden desmercantilizar ciertos procesos, como pueden también desplazar al ámbito del Estado actividades previamente realizadas por las familias o el tejido asociativo. O, en sentido inverso, el Estado de Bienestar*

puede operar como factor de remercantilización, pero también de privatización familiarista o comunitaria de funciones anteriormente absorbidas por la esfera pública (…). *El tipo de impacto de las políticas sociales no puede darse por establecido. Los Estados de Bienestar, por medio de su oferta de regulaciones y programas, operan como potentes factores de estructuración social: articulan y desarticulan, alteran, intensifican, erosionan, construyen o erradican fracturas y escisiones económicas, generacionales, étnicas o de género»* (Subirats y Gomá, 2000: 34).

En este manual, sin embargo, no nos vamos a ocupar de la manera de hacer intervención social (nivel operativo), ni tampoco vamos a centrarnos en los debates de la política social (nivel de gobierno), sino que nos vamos a interesar por la **gestión** de esa actividad que denominamos intervención social, por la gestión de las organizaciones que hacen esto que denominamos intervención social. Eso no quiere decir que resulte fácil indicar dónde *termina* el gobierno y *empieza* la gestión o dónde *termina* la gestión y *empieza* la intervención[9]. Efectivamente, en la figura 0.E.1. intentamos representar la gestión en un espacio intermedio entre la acción operativa y el gobierno político pero, como se ve, no trazamos fronteras definidas, pues en la realidad no es posible hacerlo.

CASO

0.C.2. La historia de Juana

Juana tuvo desde muy joven inquietudes sociales y una atracción irresistible por los niños y niñas de corta edad, atracción que, por cierto, era correspondida. De ese modo, cuando empezó a plantearse a qué se podría dedicar no lo dudó mucho. Habilitó el sótano de su casa, lo pintó con colores alegres, se agenció algunos juguetes y comenzó por ofrecer sus servicios a varias familias conocidas, de modo que, durante el primer año de su actividad, se ocupó de cuidar a tres niños y dos niñas de edad preescolar. Ella se encargaba de todas las tareas: recibía a los niños y niñas, les preparaba los alimentos, jugaba con el grupo y les acompañaba al cuarto de baño cuando era necesario. Bueno, a veces un poco después de que había sido necesario. En todo caso no importaba y el resultado era siempre el mismo: al final de la jornada, niñas y niños limpios y felices en disposición de ser recogidos por sus familiares.

Tan apreciado fue su trabajo que en el segundo año tenía más de quince solicitudes para su guardería. El espacio no era problema, pues el sótano era amplio y el jardín daba un conveniente desahogo. Sin embargo, Juana era perfectamente consciente de que no podría arreglárselas sola. Por eso contrató a María, una antigua compañera de estudios, de la que tenía un grato recuerdo y que estaba sin trabajo. La pareja funcionó a las mil maravillas, pues ambas tenían una excelente disposición para el trabajo y la colaboración. Bastaba una leve seña de la una o la otra para que se coordinaran acerca de lo que había que hacer. Además, cada mañana se reunían un cuarto de hora antes de abrir para conversar acerca del día anterior y tomar algunas decisiones para el día que se avecinaba. De forma semanal o quincenal estas reuniones de evaluación y planificación se prolongaban por más de una hora.

Sea como fuere, empezaron, también, a repartirse algunas funciones de forma más estable, de modo que Juana se dedicaba prioritariamente a la relación con las familias, las cuentas y la cocina, apoyando a María, que pasaba todo el rato con los niños y niñas, en los momentos de más trabajo. Durante el siguiente período de vacaciones la noticia se extendió: Juana era sinónimo de calidad en la atención y precios razonables (e incluso disposición a cobrar muy poco o no cobrar en casos justificados). Así que las solicitudes se multiplicaron otra vez.

Actuando con previsión, Juana arrendó un terreno contiguo e hizo construir tres aulas. Con un mes de antelación contrató a dos cuidadoras y un cuidador, con quienes hizo unas sesiones previas para orientarles acerca del trato a los niños y niñas que ella pretendía en su guardería. Igualmente se hizo con los servicios de un cocinero. En ese año la verdad es que a Juana le resultaba ya muy difícil encontrar un momento para estar con las niñas y niños, pues su tiempo estaba ocupado en atender llamadas de las familias, preparar las reuniones con el personal de atención directa, llevar las cuentas, supervisar el trabajo del cocinero, velar por el buen mantenimiento de las instalaciones y tantas otras cosas.

Algunos padres y madres entre quienes conocían la guardería desde el primer año comenzaron a quejarse. «Ya no es lo mismo», era la frase que más se escuchaba. Que si mi niño está sucio, que si mi hija se queja de no sé qué, y así sucesivamente. Juana tranquilizó a las familias y tomó dos medidas. Por una parte estableció unas normas sobre cómo debían de ser tratados y entregados los niños y niñas. Por otro lado, contrató una nueva cuidadora que se hiciera cargo del aula de María para que ésta pasase a funcionar como apoyo técnico al personal de atención directa sin estar permanentemente en un aula.

Con estas medidas consiguieron reducir sustancialmente las quejas. Juana vio que era importante formalizar el contacto con las familias y comenzó a convocar reuniones cada dos meses, que le permitieron conocer valiosas sugerencias y mantener la satisfacción de sus clientes. Uno de ellos, concejal del Ayuntamiento, un día al acabar una reunión le lanzó el reto: él conseguiría apoyo económico para crear otra nueva guardería en la zona norte de la ciudad, de un nivel socioeconómico bastante inferior al de la zona de la actual guardería.

Juana hizo cuentas y vio que cobrando a las familias como hasta ahora (en la medida de sus posibilidades) y con el apoyo económico ofrecido por el concejal, era posible mantener dos guarderías en la ciudad (estando una de ellas ubicada en un sector cuyas familias en muchos casos no iban a poder aportar prácticamente nada). Ofreció a Juan y Raquel (dos de aquellas personas que había contratado en los primeros momentos) la dirección de las dos guarderías, quedando ella como directora general y María como directora técnica (de apoyo a ambos centros). Para cubrir los puestos de atención directa acudió a la Universidad, donde obtuvo una lista de personas diplomadas de la especialidad. Contrató también un secretario y una contable, así como otra cocinera y dos jóvenes (uno en cada centro) como responsables de mantenimiento y mensajería. Se optó también por formalizar reuniones de coordinación de equipo en las que participaban Juana, María, las personas que dirigían ambos centros, el secretario y la contable. El secretario, Alberto, propuso interesantes sistemas para la gestión de la información y para la gestión de recursos humanos, sistemas que resultaron de gran ayuda para el posterior crecimiento de la organización.

Y es que cada día llamaban o llegaban más profesionales de otras ciudades o autoridades públicas que querían conocer las guarderías de Juana. Ella, encantada, mostraba las instalaciones y presentaba la experiencia y sus protagonistas. Se dieron, por ello, oportunidades de ampliar la red y para cuando el número de guarderías creció hasta cinco, María se había licenciado en Psicología y asumió la dirección de un equipo técnico en el que había una pedagoga, un logopeda, una fisioterapeuta y un trabajador social. Cada vez más, Juana y su gente eran requeridas para impartir cursos de formación y participar en grupos de investigación educativa o social. Ello obligó a Juana a reforzar el equipo administrativo de apoyo, confiriendo a su secretario la categoría de asistente de la dirección y con tratando otro secretario. Se adquirieron unas oficinas para la coordinación de la red de guarderías, que ya eran más de doce.

Ya habían pasado más de veinte años desde que había comenzado esta historia. Juana era el referente principal en la ciudad en todo lo que fuera atención a la infancia en el primer tramo de la vida, tanto para las organizaciones privadas como para las administraciones públicas. Su teléfono móvil no dejaba de sonar y rara era la semana que no tenía programado algún viaje fuera de la ciudad y, a veces, del país. Hasta que un día en una visita a una de sus guarderías acompañada por el presidente de la Comunidad Autónoma, mientras sostenía a una niña sobre su falda sintió la viscosa frescura de un litro de yogur de melocotón con el que

plácidamente la niña roció su traje de moda. La primera repulsión que sintió se vio inmediatamente sustituida por la nostalgia de aquellos primeros años en el sótano de su casa.

Se dio cuenta de que hacía demasiado tiempo que no había vuelto a tener contacto con los niños y niñas. Se dio cuenta de que ni los congresos, ni los proyectos, ni las negociaciones, ni las publicaciones tenían sentido si no era en función de ellos y ellas. Sospechó que se había empezado a difuminar la misión de su organización, que estaban quizá a punto de perder el norte, que había que pararse a pensar. Y en un largo paseo con María, empezaron, como cuatro lustros atrás, a soñar de nuevo, a imaginar los nuevos retos que podrían lanzar a la organización, a bosquejar los cambios que podrían proponer para conseguir ser capaces de, sin perder lo aprendido y lo construido, volver a lo esencial, a lo importante, a lo fundamental.

La gestión

¿Qué queremos decir cuando afirmamos que gestionamos una organización, un proceso, un recurso o una situación? Intuitivamente podríamos comenzar a responder diciendo que parece que *tomamos* esa organización, ese proceso, ese recurso o esa situación de una manera más global o **más integral**. Pongamos algunos ejemplos:

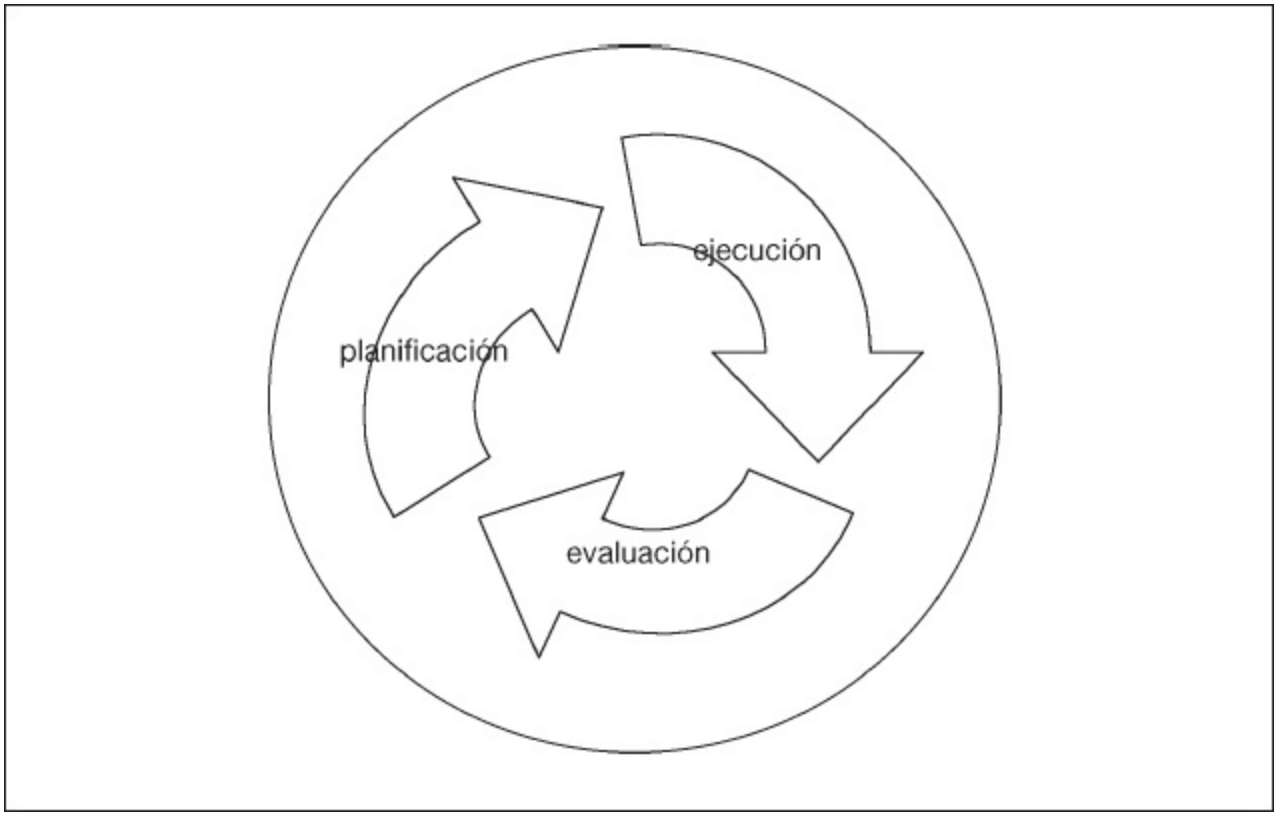
- no es lo mismo estar inmersas en una situación estresante que gestionarla;
- no es lo mismo utilizar dinero o hacer una gestión de ese dinero;
- no es lo mismo mantener relaciones con nuestro entorno que gestionar dichas relaciones;
- no es lo mismo que afirmemos la existencia de un departamento de servicios sociales o que afirmemos que se produce una gestión de dicho departamento.

¿Qué *añade* la gestión? Tirando del hilo por el que empezábamos (el de la globalidad o la integralidad), podríamos decir que añade **coordinación**, asunción responsable de esa situación, recurso, proceso u organización desde el principio hasta el final. Efectivamente en palabras de Les Metcalfe:

> *Gestionar es «asumir responsabilidades para el funcionamiento de un sistema»* (Metcalfe, 1996: 85).

Recordemos **el cuento de la señora Raku**[10] con el que Henry Mintzberg comienza y termina su libro sobre la estructuración de las organizaciones (Mintzberg, 1991a: 25-26, 531-532). Para acabar hablando de la gestión, ese cuento nos invita a fijarnos, inicialmente, en el que podríamos llamar *proceso operativo*, en la actividad originaria de la que se trate en cada caso. En el de la señora Raku, esa actividad es la cerámica. En el caso de Juana (ver 0.C.2.), la atención a menores.

0.E.2. Planificación, ejecución, evaluación



Pues bien, desde nuestro punto de vista, cualquier actividad, cualquier proceso se rige por la dinámica cíclica que hemos representado en la figura 0.E.2., es **decir, planificación-ejecución-evaluación**[11]. La actividad más sencilla que podamos imaginar tiene esa estructura cíclica. Así, podemos suponer que cuando la señora Raku hizo su primera pieza, antes pensó qué es lo que iba a hacer, luego ejecutó lo que había planificado y, posteriormente, hizo algún tipo de valoración de lo realizado para volver a reiniciar el mismo ciclo una y otra vez. Lo mismo le pasó a Juana cuando empezó su actividad socioeducativa. Entendemos, pues, planificación, ejecución (o implementación) y evaluación como momentos o subprocesos de cualquier proceso, no, por cierto, sucesivos, sino permanentes e interrelacionados.

Sea como fuere, en el cuento, la señora Raku comienza fabricando piezas de barro en el sótano de su casa y, en la medida en que va recibiendo más y más encargos, el proceso al que se dedica se va haciendo más complejo y va involucrando a más personas, más recursos, más relaciones y así sucesivamente. Podríamos decir que en ese proceso en el que participa la señora Raku van desarrollándose, cada vez más, **actividades de gestión**, de administración, de gerencia, de dirección (*management*, en el término inglés adoptado también en otros idiomas): actividades que hacen posible que se siga consiguiendo, siempre en última instancia, el mismo resultado buscado desde el principio (por ejemplo, una persona satisfecha contemplando una vasija encima de su mesa). Cuando el cuento termina, la señora Raku dirige una gran organización en la que,

seguramente, ella y muchas personas pasan semanas sin ver o tocar el barro y, sin embargo, haciendo posible que esas actividades operativas (*de contacto con el barro*, por decirlo así) sigan existiendo y desembocando en los resultados deseados.

Asumimos, pues, una mirada sobre los procesos de gestión en la que éstos se van desarrollando o **desgajando** a partir de unos procesos operativos cada vez más complejos y, al menos en principio, al servicio de esos procesos operativos. Y lo van haciendo, fundamentalmente, en la medida en que desagregar y estructurar procesos de gestión resulta más eficiente que no hacerlo, es decir, en la medida en que permite alcanzar los resultados deseados con un menor consumo relativo de recursos. Dicho de otra manera: cuando el coste (en un sentido amplio) de la no gestión es superior al coste de la gestión. Sin que resulte fácil, por cierto, trazar claramente la frontera entre los procesos de gestión y otros procesos de la organización.

Continuando con lo que se intenta reflejar en la figura 0.E.1, del mismo modo que hemos partido del nivel operativo (el proceso de intervención social) para explicar cómo se diferencia (y se articula) el proceso o nivel de gestión, cabe pensar el **proceso político o de gobierno** como un tercer nivel que se diferencia del de gestión y se articula con él. Tanto en las administraciones públicas como en las organizaciones no lucrativas o las empresas convencionales hay puestos y órganos de gobierno con responsabilidades políticas sobre las personas y equipos que tienen responsabilidades de gestión. Lógicamente en unidades de actividad más pequeñas, las funciones están más concentradas y en las más grandes, más repartidas y, por tanto, diferenciadas.

En todo caso, la **casuística** es muy variada y nos encontramos, por poner algunos ejemplos tomados de la vida real, con:

- servicios sociales municipales donde la o el concejal desborda su papel de gobierno político y asume funciones de gestión con gran proximidad al personal de atención directa;
- asociaciones donde la junta directiva no ejerce como órgano de gobierno siendo el equipo de gestión el que asume esa función;
- empresas donde las personas responsables de los procesos operativos asumen una buena parte de las funciones de gestión, quedando las personas con responsabilidades de gestión ocupadas únicamente de algunos aspectos de gestión de recursos.

Sea como fuere es precisamente el esquema teórico que proponemos el que puede permitir analizar y ordenar esta diversidad, que, por otra parte, es totalmente legítima, al menos en principio.

ENFOQUE

0.E.3. Los comienzos de la *gestión científica*

Acostumbra a citarse a Frederick W. **Taylor** (1856-1915) y su libro *The principles of scientific management*, de 1911, como el primer punto de referencia en lo relacionado con el estudio de las organizaciones y su gestión. Xavier Ballart señala que:

> «Junto al movimiento del *scientific management* capitaneado por F. W. Taylor, el trabajo paralelo de Fayol en Francia, y los principios del *administrative management* de [Luther] Gulick (…) (división del trabajo, abanico de control, unidad de mando, homogeneidad, línea *versus staff*, especialización por propósito, cliente y lugar) (…), constituyen los preludios de la incorporación de las ciencias sociales al estudio de la administración, aunque, de hecho, esta incorporación ya se había producido en los trabajos de Weber» (Ballart, 1992: 38).

La ***gestión científica*** de matriz taylorista se basaba (y se basa) en una separación radical entre quien diseña y quien ejecuta, una estandarización de los procesos y una gran especialización de las personas, cada una de las cuales ejecuta una pequeña tarea, medida en *tiempos y movimientos*. Se puede citar como texto paradigmático de esta tendencia un texto de Henry Ford (a partir de cuyo nombre se acuñó la expresión *fordismo*) en su libro *My life and work*, de 1923, en el que:

> «Calcula que la producción de un modelo T requiere más de 8.000 operaciones diferentes. De éstas, 949 requieren "hombres fuertes, recios y de una anatomía prácticamente perfecta" y 3.338 requieren "fuerza física normal". El resto, dice Ford, podrían hacerlas "mujeres o niños" y "nosotros descubrimos que 670 las podrían hacer hombres sin piernas, 2.637 hombres con una sola pierna, 2 podrían hacerlas hombres sin brazos, 715 hombres con un sólo brazo y 10 podrían hacerlas ciegos"» (Crainer, 1997: 104).

Lyndal Urwick en el Reino Unido y Henri **Fayol** (1841-1925) en Francia son los representantes europeos de esta corriente, si bien, por ejemplo, Fayol pone un énfasis mayor que Taylor en la dirección y diseña una estructura funcional (por funciones de producción, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas). Henry Gantt, cuyo nombre ha quedado vinculado a su conocida herramienta de planificación (ver cuadro 1.H.6.), es discípulo de Taylor. Alfred P. Sloan es el creador de la estructura divisional, en la cual la empresa está descentralizada en conjuntos de unidades operativas semiautónomas y es considerado un precursor de la *administración (gestión) por objetivos* de Peter Drucker.

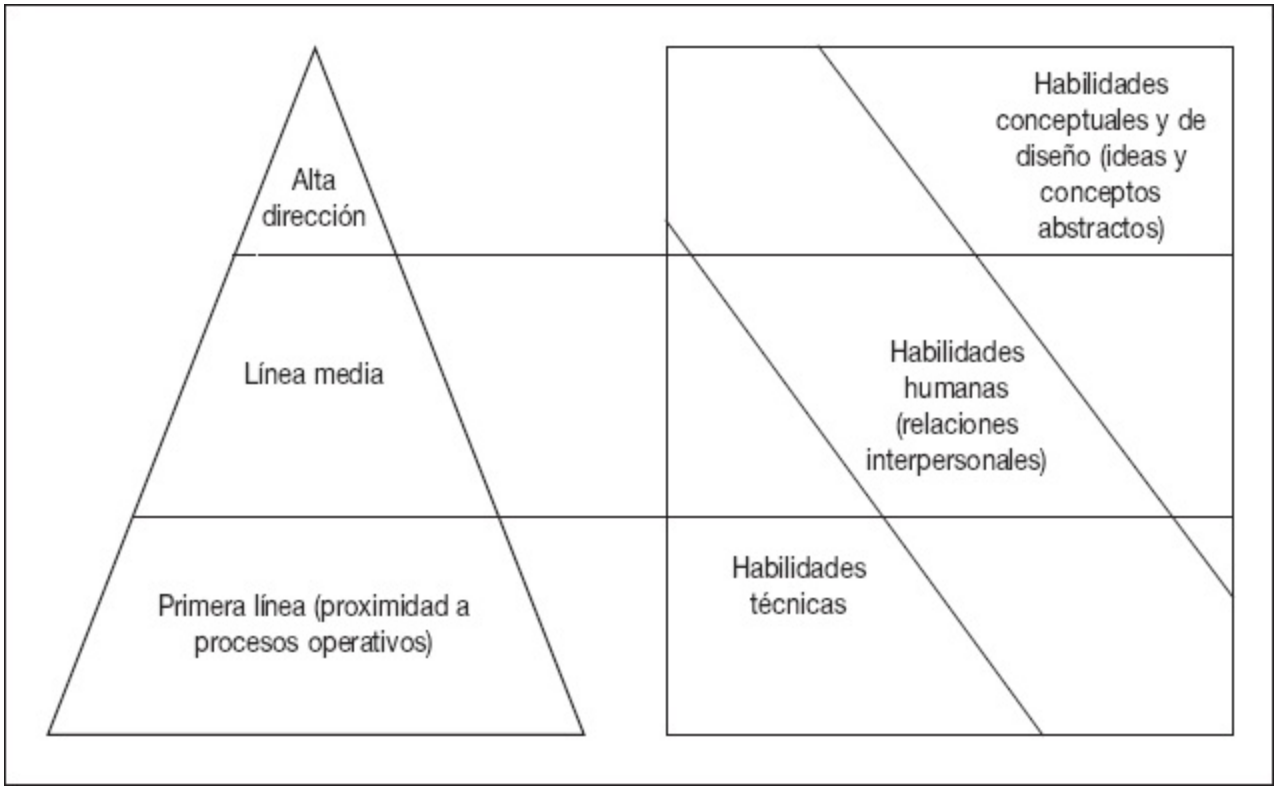
Pese a que las críticas al *one best way* del taylorismo fueran fuertes desde el primer momento y sigan siendo un lugar común, un repaso por estos conceptos clásicos que hemos presentado arroja con claridad la conclusión de que muchos de ellos continúan vigentes o reaparecen transformados (como veremos, por ejemplo al hablar de la reingeniería) a lo largo de la historia posterior.

Ubicamos el estudio científico sobre la gestión en un marco más amplio de **ciencia de la organización** (entendida como ciencia social de segunda generación que se nutre de diversas *ciencias madres*, como la Sociología, la Economía o la Psicología) (Ramió y Ballart, 1993: 24)[12]. Si bien en el ámbito de las ciencias de la gestión es predominante la referencia a las empresas privadas convencionales, hay que considerar también, singularmente, los estudios sobre gestión pública o gestión no lucrativa.

También cabe encontrar dentro del mundo de la gestión, aproximaciones que se caracterizan por su aplicación a sectores o tipos de actividad más o menos amplios o restringidos (como es el caso de este manual referido a la gestión en el campo de la intervención social[13]). Así, merece una mención especial el estudio de la **gestión de servicios**, que identifica en ellos algunas características que han de ser tomadas en cuenta para la gestión[14]:

- intangibilidad,
- interactividad o participación del destinatario o destinataria en la prestación,
- simultaneidad de producción y consumo,
- dificultad de estandarización.

0.E.4. Capacidades para la gestión[15]



Sea como fuere, el éxito de las personas con responsabilidades de gestión depende de la combinación de una variedad de **capacidades** o competencias. Según un esquema ya clásico (ver figura 0.E.4.), cabe mencionar las habilidades conceptuales, las relacionales y las técnicas, que se consideran más o menos necesarias según cuál sea el nivel que ocupan las personas con responsabilidades de gestión dentro de la organización, siendo, sin embargo, todas ellas necesarias en alguna medida. Reflexionando sobre la **formación** de cara a la gestión, Mintzberg propone insistir en:

1. Formación (experiencial) en habilidades (interpersonales, para recoger información, para dirigir negociaciones, para tomar decisiones bajo condiciones de ambigüedad y así sucesivamente), concediendo alta

importancia a la intuición.

2. Teoría basada en investigación sistemática (especialmente en la observación y la descripción) sobre el funcionamiento de las organizaciones y sus entornos (basada en la experiencia).
3. Métodos y técnicas (sólo en tercer lugar y con menos importancia que los dos anteriores bloques, huyendo, en todo caso, de las *recetas*) (Mintzberg, 1991b: 98-102).

Mintzberg señala que, en la medida en que se observa el trabajo cotidiano de las personas con responsabilidades de gestión realmente existentes, se constata que necesitan capacidades en áreas que no siempre reciben atención suficiente en las ofertas de formación y capacitación que reciben (Mintzberg, 1991b: 9-14). Así, con frecuencia encontramos personas con responsabilidades de gestión que fracasan en su labor por carencias en **áreas** como, por ejemplo:

- Capacidades para la ubicación personal y el establecimiento y mantenimiento de relaciones personales directas con personas diversas (por ejemplo, escucha, expresión, esclarecimiento de acuerdos, decir no).
- Competencias que se agrupan en ocasiones bajo el concepto de *gestión del tiempo*[16] (por ejemplo: establecimiento de prioridades y secuencias según importancia, urgencia u otros factores; división y agrupación de tareas; uso de los teléfonos; ajuste de objetivos, contenido, preparativos y tiempos en reuniones; hábitos de seguimiento y reflexión).
- Hábitos de orden en el puesto de trabajo (fundamentalmente en relación con la documentación) y cumplimiento de compromisos en plazo.
- Conocimientos básicos para el manejo de herramientas informáticas y nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Sistemas personales de escáner, alerta y análisis en relación con información significativa que pueda provenir de la organización o el entorno[17].

Muchas de estas competencias, ciertamente, no son específicas de la gestión, sino que se trata de competencias genéricas que, sin embargo, tienen gran importancia en el caso de las personas con responsabilidades de gestión.

ENFOQUE

0.E.5. Las funciones de gestión según Koontz y Weihrich

Harold Koontz y Heinz Weihrich consideran que su propuesta de cinco funciones de los administradores y administradoras constituye una aportación fundamental desde la primera edición de su manual, aportación que consideran ampliamente aceptada. Describen así las funciones:

- «**Planeación** implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es, de la selección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas (…).
- **Organización** es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa (…), el diseño de una estructura organizacional eficaz (…).
- **Integración** de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) (…).
- **Dirección** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver con el aspecto interpersonal de la administración (…).
- **Control** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas» (Koontz y Weihrich, 2004: 30-33).

Nuestro modelo de gestión

En el cuadro 0.E.5. podemos ver uno de los diversos esquemas existentes para referirse a las diferentes funciones o procesos que comporta la gestión. En el cuadro 0.E.7. pueden verse los papeles de la persona con responsabilidades de dirección según Mintzberg. En la figura 0.E.6. se representa el esquema que proponemos en este manual. En él se identifican diez procesos de gestión[18]:

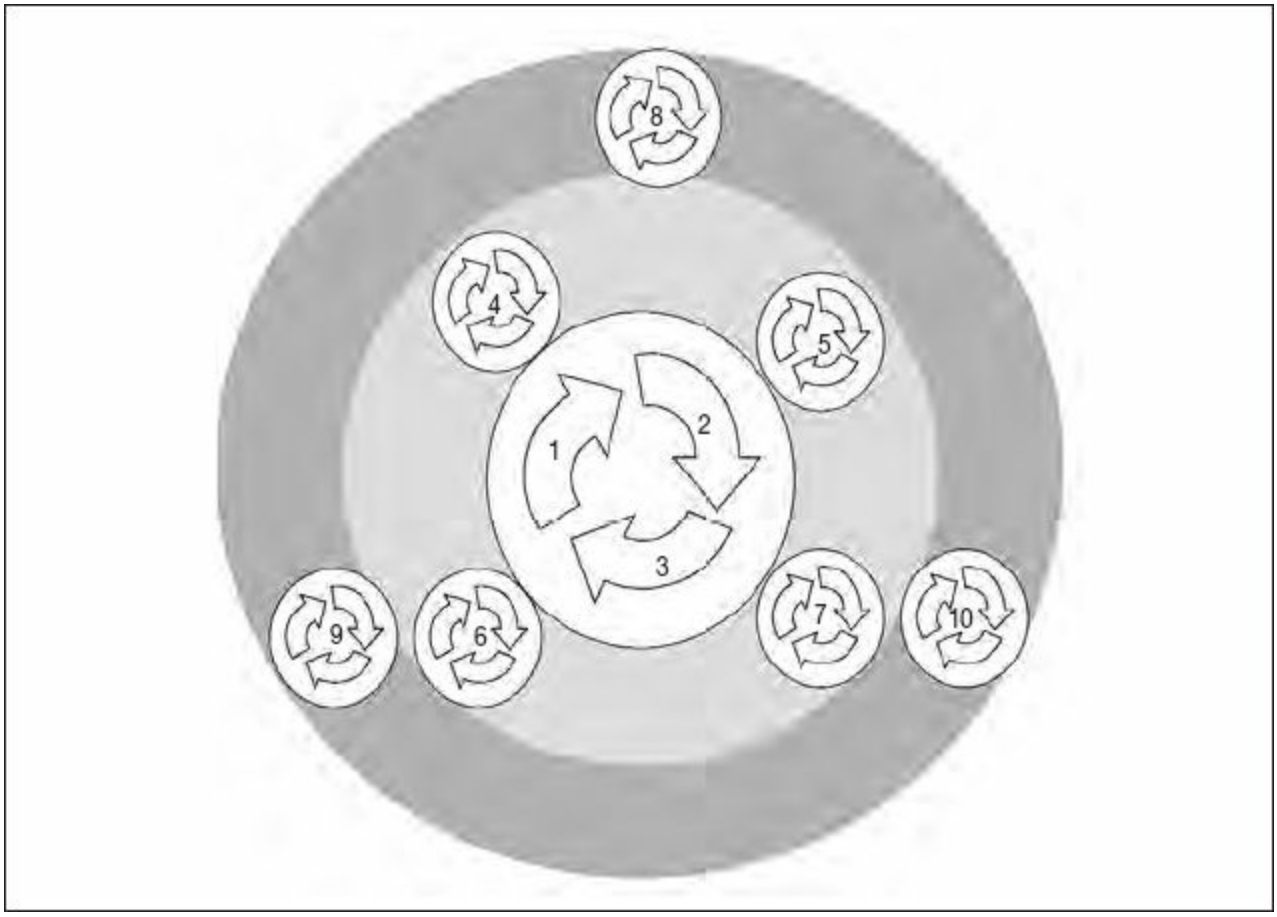
- Tres **procesos básicos**: planificación (1), interlocución (2) y evaluación (3).
- Cuatro **procesos vinculados a recursos**, a los cuatro grandes tipos de recursos: gestión de recursos humanos (4), gestión económico-financiera (5), gestión de la información (6) y gestión de recursos materiales (7).
- Tres que denominamos **procesos avanzados** de gestión: gestión de las relaciones (8), gestión de la estructuración (9) y gestión del aprendizaje (10).

Estos mismos son los números que identifican a estos diez procesos de gestión en los diez capítulos del libro, de modo que aquí sólo haremos su presentación general sin detenernos en cada uno de ellos. Ha de quedar claro que no hay dos organizaciones o sistemas en los que se desarrollen o estructuren de la misma manera los procesos de gestión, entre otras cosas, debido a que a una misma necesidad de gestión se le puede dar respuesta desde **diversos procesos** o funciones de gestión. En el libro, como se verá, los diversos capítulos tienen tamaños muy diferentes, en función del desarrollo o la importancia que cada proceso de gestión viene recibiendo o puede dársele en el ámbito de la intervención social.

Según nuestro modelo, los **procesos básicos de gestión** serían aquellos

fundamentales y primarios que aparecerían antes en un hipotético desarrollo embrionario de la gestión a partir de los procesos operativos. Se trata de tres procesos que, si bien tienen lugar de forma permanente y simultánea en la organización, se estructuran en forma de *bucles* más grandes y más pequeños con un patrón cíclico similar: planificación-interlocución-evaluación y así sucesivamente, sin que sepamos muy bien si fue antes el huevo o la gallina.

0.E.6. Los diez procesos de gestión



Con nuestro modelo cabría pensar en un proceso de gestión, efectivamente desagregado del proceso operativo y que constara únicamente de esos tres procesos básicos. Imaginando un pequeño equipo de educadoras y educadores sociales, cabría pensar en que una de las personas de ese equipo asumiera la responsabilidad de la **planificación, interlocución y evaluación** (atención: decimos la responsabilidad, no la ejecución en solitario), *liberándose* total o parcialmente de su participación en el proceso operativo

(en este caso la educación social). Diríamos que esa persona ha asumido, en buena medida, las responsabilidades de gestión en esa organización. Al principio del caso 0.C.2. también podemos observar cómo se empieza a estructurar un proceso de gestión con esos tres subprocesos.

Es frecuente, sin embargo (y seguimos con el ejemplo del equipo que hace educación social), que la liberación de esa coordinadora o coordinador tenga otro tipo de componente que esperamos esclarecer hablando de los cuatro procesos que hemos agrupado en el bloque de **gestión de recursos**. Si nos fijamos, lo que hacemos cuando desagregamos del proceso operativo, por ejemplo, la gestión económico-financiera es encomendar a alguien que preste especial atención a uno de los recursos (en este caso el recurso económico) y que adopte un punto de vista en el cual pasa a ser central todo lo que tiene que ver con ese tipo de recurso.

Lógicamente, la **naturaleza** de éstos que estamos denominando recursos es extremadamente diferente y eso hará que la gestión de los recursos se valga en cada caso de planteamientos e instrumentos muy distintos. En el caso de los recursos humanos, por poner un solo ejemplo, se gestiona la aportación o el vínculo de unas personas (no, en nuestro criterio, a las personas, que son mucho más que su vínculo o aportación a un proceso u organización). Por otro lado, en cada organización o sistema es diferente la importancia relativa de cada tipo de recurso.

Cada uno de estos procesos de gestión de recursos (al igual que los que hemos denominado de gestión avanzada) se rige por el mismo ciclo de planificación-ejecución-evaluación que vale para cualquier proceso. Las personas responsables de la gestión de cada uno de los tipos de recursos se ocupan de que los diferentes procesos de la organización **puedan contar** en cada momento con los recursos que necesitan. En el caso 0.C.2. también podemos ver cómo se van desagregando y estructurando los procesos de gestión de recursos.

Por último hablaríamos de los tres **procesos de gestión avanzada**. Si nos fijamos, lo que se gestiona en ellos (la relación, la estructuración o el aprendizaje) es en realidad el conjunto del macroproceso, el conjunto de la vida de la organización. No hay actividades que supongan sólo relación, sólo estructuración o sólo aprendizaje, sino que cada actividad tiene esa triple dimensión y quienes asumen la responsabilidad de los procesos de gestión avanzada se ocupan tanto de la potenciación de esas dimensiones como de la sinergia (efecto multiplicador) entre ellas. Usted puede volver al caso 0.C.2. y fijarse en el desarrollo de los procesos avanzados de gestión.

Si nos fijamos, los tres que consideramos procesos avanzados de gestión se ocupan de los tres **grandes fenómenos (de cambio)** que ocurren necesaria y simultáneamente siempre que funciona y opera una unidad u organización (en nuestro caso, de intervención social):

- la unidad u organización mantiene relaciones con toda una serie de personas y grupos interesados e implicados (incluyendo las destinatarias y destinatarios en quienes busca desencadenar los efectos que, en principio, constituyen su misión);

- la unidad u organización se estructura, es decir, adquiere y transforma su configuración como tal unidad u organización;
- se produce un aprendizaje organizacional mediante el cual se construyen y desarrollan conocimientos, emociones y valores colectivos.

0.E.7. Los papeles de la directiva o directivo según Mintzberg

Para Mintzberg, el trabajo del directivo o la directiva se puede describir en función de diversos *papeles* o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición:

«**Papeles interpersonales** (tres de los papeles del directivo surgen directamente de la autoridad formal e implican relaciones personales básicas):

1. Primero está el papel de **cabeza visible** (…): deberes de naturaleza ceremonial (…).
2. Al estar a cargo de una unidad organizativa, el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa unidad. Sus actividades a este respecto constituyen el papel de **líder** (…).
3. La bibliografía sobre la dirección (…) casi nunca ha mencionado el papel de **enlace**, según el cual el directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando (…); el directivo cultiva estos contactos principalmente para obtener información.

Papeles informativos (…) (en gran medida la comunicación es su trabajo) (…):

4. Como **monitor**, el directivo barre continuamente su entorno buscando información (…).
5. Los directivos tienen que compartir y distribuir gran parte de esta información (…) en su papel de **difusor** (…).
6. En su papel de **portavoz**, los directivos pasan parte de su información a personas de fuera de sus unidades (…).

Papeles decisorios:

7. Como **empresario**, el directivo busca mejorar su unidad, adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno (…).
8. Mientras que el papel de empresario describe al directivo como el iniciador voluntario de cambios, el papel de **gestor de anomalías** muestra al directivo respondiendo involuntariamente a las presiones (…).
9. El tercer papel decisorio es el de **asignar recursos** (…). Quizá el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo (…). El directivo también tiene la obligación de diseñar la estructura de la unidad, ese patrón de relaciones formales que determina cómo se tiene que dividir y coordinar el trabajo (…). Igualmente, en su papel de asignar responsabilidades el directivo autoriza las decisiones importantes de la unidad antes de ponerlas en práctica (…).
10. El papel decisorio último es el de **negociador**» (Mintzberg, 1991b: 15-21).

Le planteamos, por tanto, un modelo de gestión en el que se pueden diferenciar diez grandes procesos de gestión, a cada uno de los cuales vamos a dedicar un capítulo en este manual. Con todo, lo que le proponemos no es tanto que conozca o adopte

nuestro modelo, u otro de los que le presentamos, como que analice cuál es el modelo más o menos explícito con el que usted opera y que lo contraste con los que le aportamos con el fin de construir y reconstruir **su propio modelo**.

ACTIVIDAD

0.A.1. Concordar y discordar sobre intervención social y gestión de organizaciones

A continuación le presentamos algunas frases relacionadas con la gestión de organizaciones y la intervención social. Son frases con las que no necesariamente estamos de acuerdo, pero que pueden servir para dialogar y clarificar algunas cuestiones importantes. Le pedimos que diga si está de acuerdo con la frase o no. En caso de no estar de acuerdo, reformúlela hasta que refleje su punto de vista.

1. *Las técnicas de gestión apenas se aplican en el ámbito de la intervención social.*
2. *Tener responsabilidades de gestión en una organización supone preocuparse, fundamentalmente, de cuestiones económicas.*
3. *En materia de gestión puede haber interesantes aportaciones recíprocas entre empresas convencionales, organizaciones voluntarias e instituciones públicas.*
4. *La teoría de la organización no puede ofrecer un modelo de comprensión de las organizaciones aplicable a organizaciones tan diferentes como una empresa pública y una organización no gubernamental.*
5. *La fuerte dimensión o contenido relacional de la intervención social introduce peculiaridades en la gestión de las entidades e instituciones del sector.*
6. *El hecho de que la intervención social intente responder a necesidades sociales bajo algún tipo de legitimación pública o social no hace que su gestión sea diferente a la de actividades que responden primordialmente a la demanda solvente en un régimen de mercado.*
7. *Todas las organizaciones van desplegando sus procesos de gestión en un orden similar.*
8. *Cuando hablamos de políticas sociales nos referimos a un tipo de marco o regulación en el que la persona con responsabilidades de gestión ha de ubicarse correctamente si quiere hacer bien su labor.*
9. *La persona con responsabilidades de gestión no puede involucrarse en la construcción de las políticas sociales que afectan a su unidad organizativa.*
10. *En una organización es fácil diferenciar quiénes tienen responsabilidades*

políticas o de gobierno, quiénes tienen responsabilidades de gestión y quiénes tienen responsabilidades operativas o de intervención.

A continuación les planteamos las respuestas que este manual propone:

1	No estamos de acuerdo, pues el ámbito de la intervención social ha sido y es rico en lo relacionado con técnicas de gestión. Otra cosa es que la ciencia de la gestión realmente existente se ha nutrido y ocupado más de las técnicas utilizadas en otros ámbitos.
2	No estamos de acuerdo, pues las cuestiones económicas sólo son unas de las que han de ocupar a la persona con responsabilidades de gestión.
3	Estamos de acuerdo.
4	No estamos de acuerdo, pues entendemos que la teoría de la organización aporta modelos de comprensión que capturan elementos y dinámicas que son comunes a muy diferentes tipos de organizaciones y que los hacen aplicables a realidades muy diferentes.
5	De acuerdo.
6	No estamos de acuerdo, pues entendemos que la gestión de una organización que hace intervención social se ve afectada por el hecho de que la intervención social intente responder a necesidades sociales bajo algún tipo de legitimación pública o social y ha de tomar en consideración ese hecho.
7	No estamos de acuerdo, pues cada organización, en su desarrollo, va desplegando y estructurando de una manera propia sus procesos de gestión.
8	De acuerdo.
9	No estamos de acuerdo, pues aunque las definiciones políticas sean responsabilidad de los órganos de gobierno, las personas con responsabilidades de gestión deben tomar parte activa en su formulación.
10	No estamos de acuerdo, pues, si bien es oportuno diferenciar los planos de la política, la gestión y la intervención, también es necesario comprender las intersecciones o interfases entre unos planos y otros. Podría decirse que todas las personas tienen algo de responsabilidad en los tres planos aunque en proporciones y de maneras muy diferentes.

Capítulo 1

LA DECISIÓN Y LA PLANIFICACIÓN

«"¿Me podrías indicar hacia dónde tengo que ir desde aquí?" preguntó Alicia. "Eso depende de adónde quieras llegar" contestó el Gato. "A mí no me importa demasiado adónde…", empezó a decir Alicia. "En ese caso da igual adónde vayas", interrumpió el Gato. "… siempre que llegue a alguna parte", terminó Alicia, a modo de explicación. "¡Oh!, siempre llegarás a alguna parte", dijo el Gato, si caminas lo bastante»[19].

En este capítulo nos vamos a ocupar de la planificación, que consideramos el primero de los tres procesos básicos de gestión:

- Como apartado introductorio haremos una breve referencia a la toma de decisiones (1.1.), actividad central y fundamental en la gestión y que, desde nuestro punto de vista, es una parte del proceso de planificación que se da de forma continua en las organizaciones.
- Después aportaremos una definición y delimitación del proceso de planificación (1.2.).
- Pasaremos a presentar los componentes de un plan: antecedentes, objetivos, actividades y recursos (1.3.).
- Terminaremos con una aproximación a la manera en que se realiza una planificación (1.4.).

Esperamos que, después de leer activamente este capítulo:

- usted esté en mejores condiciones para diseñar procesos y manejar herramientas de planificación,
- pudiendo diferenciar y escoger entre diversas propuestas y, en última instancia,
- reconstruir y desarrollar su manera de abordar procesos de decisión y planificación en el ámbito de la intervención social.

1.C.1. Mónica y la toma de decisiones

Mónica Artola era la coordinadora de una red de servicios residenciales dentro de una organización dedicada a la provisión de servicios sociales. Cada vez que alguien le preguntaba «¿Qué tal?», su respuesta, invariablemente era «Muy agobiada». Mónica recibía una media de treinta llamadas telefónicas diarias y prácticamente siempre que sonaba su teléfono móvil interrumpía el trabajo personal, la conversación, la reunión o lo que sea que estuviera haciendo para contestar. Cuando le preguntaban a Mónica «¿Cuál es tu trabajo?», solía responder «Resolver problemas».

Hace algunas semanas Mónica acudió a urgencias tras sentir unas rápidas y fuertes palpitaciones y le dijeron que lo que había tenido era una crisis de ansiedad. Estuvo unos días de baja y su reincorporación coincidió con los resultados de una encuesta de satisfacción entre las trabajadoras y trabajadores de la entidad que arrojaban unos resultados inferiores a los de otras partes de la organización en el caso de las personas dependientes de Mónica.

Tras estos acontecimientos Mónica acudió a hablar con Susana Fernández, la directora de la organización, para pedirle que la relevase de su puesto al considerarse incapaz de desempeñarlo. Susana le propuso más bien hacer un trabajo que les permitiera encarar una reflexión conjunta para intentar ver si podían mejorarse las cosas. La propuesta fue que, durante una semana, Mónica anotase en un papel todas las decisiones que tomaba, independientemente de su importancia aparente. Una vez anotadas las decisiones, Susana le propuso que analizara, decisión por decisión, las siguientes cuestiones:

1. ¿Tenía necesariamente que plantearse como decisión o podía haber existido algún tipo de regulación estable que permitiera saber, automáticamente, lo que había que hacer?
2. ¿Es una decisión que había que tomar en el momento en el que se planteó o podía haber sido tomada con antelación?
3. ¿Es una decisión que tenía que tomar Mónica o debía, razonablemente, haber sido tomada por alguna de las personas que dependen de Mónica?

Una vez respondidas estas preguntas para cada una de las decisiones tomadas en la semana de referencia, Mónica y Susana llegaron a la conclusión de que no más de un 20% de las decisiones que Mónica había tomado eran decisiones que efectivamente tenían que ser abordadas por Mónica, en el momento en el que se plantearon y como tales decisiones. Un 25% de las cuestiones podían ser fácilmente objeto de procedimientos o reglas relativamente estables, un 15% podían haber sido abordadas con antelación, por ejemplo, en el marco de reuniones de equipo, y un 40% podían haber sido tomadas por personas dependientes de Mónica.

Tras esta reflexión, Susana dijo a Mónica que le consideraba una trabajadora valiosa y comprometida y que, posiblemente, ella, como directora, no había estado lo suficientemente cerca como para apoyarla en la mejora de su trabajo de coordinar los servicios residenciales. Se comprometió a acompañar a Mónica y su equipo en un proceso de mejora planteado para un período, en principio, de seis meses, que permitiera ir ordenando mejor los procesos y las responsabilidades y, con ello, mejorando el funcionamiento, la calidad de vida laboral y, en definitiva, el servicio prestado.

1.1. La toma de decisiones

Definimos la toma de decisiones de la siguiente manera:

> *La toma de decisiones es el proceso que conduce a la selección de uno entre diversos cursos de acción alternativos.*

La ciencia de la gestión ha estudiado con detenimiento la toma de decisiones (ver, por ejemplo, la aproximación de autores como Simon en el cuadro 1.E.1.), considerándola como una **actividad central en la gestión de las organizaciones**, al igual que lo es en una amplia variedad de actividades humanas. En este manual consideramos la toma de decisiones como un aspecto o parte del proceso de planificación y por eso en vez de dedicarle un capítulo propio la incluimos en este capítulo 1.

ENFOQUE

1.E.1. La teoría de la toma de decisiones

La *teoría de la toma de decisiones* considera que la toma de decisiones constituye la esencia del proceso de gestión. Esta corriente, llamada también behaviorista (a partir de la palabra *behavior*, comportamiento), tiene como representante principal a Herbert A. **Simon** (1916-2001), heredero, en cierta medida, de Barnard (ver cuadro 2.E.2.). Según Simon, Premio Nobel de Economía en 1978, el comportamiento humano y, por tanto, la toma de decisiones en una organización se explican mejor en términos de estímulo y respuesta que como elección entre alternativas. En este autor resultan centrales los conceptos de **racionalidad limitada** y **satisfacción suficiente**. El primero de los conceptos es utilizado para referirse a la limitada capacidad que tienen las personas y las organizaciones para procesar información. Así, mientras que, según la teoría clásica, el *hombre económico* maximiza sus beneficios, desde la visión de Simon, el *hombre administrativo* busca una trayectoria que sea *suficientemente satisfactoria*, partiendo siempre de una situación de información imperfecta. Simon, cuya obra tiene un marcado carácter interdisciplinar, ha sido considerado por Mintzberg como el teórico de la organización más sobresaliente de nuestro tiempo. **Otros representantes** de la corriente behaviorista son Richard M. Cyert y James G. March, quien, junto con Johan P. Olsen, ha formulado el modelo de las organizaciones como **cubos de basura**, más cerca del caos dinámico humano que del frío orden racional.

Hemos hecho una revisión en la literatura de gestión contrastándola con nuestra experiencia práctica y, en el cuadro 1.E.2., intentamos sintetizar los que podrían ser considerados como **criterios de calidad** en la toma de decisiones. Es imposible concebir una decisión que se guíe por completo por todos los criterios a la vez (pues frecuentemente hay una tensión dialéctica entre unos y otros), pero entendemos que todos ellos tienen un valor.

1.E.2. Una decisión de calidad sería una decisión…

De objeto identificado	Se ubica claramente a qué cuestión o ámbito se refiere la decisión.
Oportuna	No se toma ni demasiado pronto ni demasiado tarde.
Ágil	Se toma en un tiempo razonablemente corto, con una rapidez razonable.
Consciente	Quien la toma se da cuenta de que lo está haciendo.
Basada en la evidencia	Se ha incorporado suficiente información contrastada y relevante para la decisión.
Basada en la experiencia	Se toma sobre la base de una experiencia propia de quien la toma ante situaciones similares.
Intuitiva	Ha intervenido la capacidad humana de comprensión instantánea, sin mediar razonamiento.
Analítica	En el proceso que conduce a la decisión se ha utilizado la racionalidad y la lógica.
Consciente de las alternativas	Antes de optar por una de las opciones se han revisado las otras posibles.
Participada	Las personas a las que va a afectar la decisión tienen ocasión de tomar parte en el proceso que conduce a ella.
Socialmente inteligente	Toma en cuenta de forma competente las necesidades y expectativas de todas las personas y grupos que pueden verse afectados por la decisión.
Emocionalmente inteligente	La decisión se toma desde la escucha activa de los sentimientos propios y ajenos.
Responsable	La decisión es tomada, en última instancia, por la persona que tiene la responsabilidad de hacerlo.
Asumida	Quien toma la decisión o participa en ella se hace cargo de las consecuencias, no *escurre el bulto* si hay problemas.
Congruente	Coherente con los marcos de referencia correspondientes (filosóficos, éticos, científicos, políticos, estratégicos o técnicos).
Escrita	Hay reflejo documental de la decisión.
Comunicada	Se transmite a todas las personas interesadas o implicadas la información de que se ha tomado la decisión.
Evaluable	Tanto el proceso de toma de decisiones como la decisión y sus consecuencias pueden ser descritas, analizadas y valoradas.
Revisable	La decisión deja margen para ajustes y cambios en función de la evaluación.

Si bien en el cuadro 1.E.2. podemos encontrar algunas orientaciones o criterios para la mejora de los procesos de toma de decisiones, no cabe, a nuestro juicio, establecer una serie de pasos que puedan adoptarse rígidamente como patrón para los procesos de toma de decisiones realmente existentes. Sin embargo, la literatura y la práctica de la gestión aportan algunas técnicas o herramientas que pueden ser de utilidad a la hora de tomar una decisión. Las veremos, junto con otras técnicas de grupo, en el apartado 2.3. (capítulo 2).

Por otro lado, como es lógico, las decisiones que se toman pueden ser de muy diferente calibre. Pueden tener un carácter más **operativo** (más pegado a la actividad operativa a la que se dedique la unidad u organización) o más **estratégico** (de mayor calado, que involucra más y para más tiempo al conjunto de la unidad u organización). No olvidemos, sin embargo, que puede darse el caso de que tomemos una decisión sin advertir su importancia estratégica o que se tome una decisión atribuyéndole un carácter estratégico y apenas tenga repercusión.

Sea como fuere, la vida de las organizaciones está llena de decisiones y no cabe duda de que la mejora continua de la calidad en la toma de decisiones resulta crítica para la mejor gestión y el mejor funcionamiento de las organizaciones. Esto se verá más claro, a nuestro juicio, encuadrando y articulando la toma de decisiones como parte de lo que llamamos proceso de planificación, marco en el que adquiere mayor rigor y sentido, desde nuestro punto de vista.

1.2. Definición de planificación

Proponemos la siguiente definición:

> *Planificación es el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios).*

Entendemos la planificación como un **proceso permanente** que no termina cuando empieza la ejecución de lo planificado, sino que incluye cualquier ajuste posterior (es decir, cualquier decisión posterior) que introduzca cambios relevantes en lo planificado. En nuestro concepto, el ciclo planificación-ejecución-evaluación del que hemos hablado vale tanto para bucles grandes como para bucles pequeños en el desarrollo de los procesos de intervención social. Así, si se programó una secuencia de diez actividades y, sin esperar a ejecutar la secuencia completa, se hace una evaluación que aconseja realizar un ajuste y acortar la secuencia eliminando las dos últimas actividades,

entendemos que, al tomar esa decisión, estamos en un momento que forma parte del proceso de planificación.

Todo proceso es, en principio, susceptible de ser planificado. Por ejemplo, un proceso de planificación puede (a su vez) ser planificado. De hecho, constantemente se toman decisiones (más o menos explícitas) sobre en qué medida **planificar o no planificar**, es decir, sobre en qué medida prever y regular (para una vez)[20] lo que va a hacerse. Decisiones guiadas, en principio y entre otras consideraciones, por el carácter instrumental de la planificación, es decir, por la consideración acerca de los recursos dedicados a la planificación en relación con el conjunto de los dedicados al proceso que se planifica y también por el hecho de que cada situación o proceso es más o menos susceptible de planificación. De hecho, los enfoques de gestión que pretenden responder a situaciones o entornos cambiantes y complejos proponen, como alternativa (o al menos complemento) a la planificación, metáforas como la de la navegación, el *surf* o la improvisación compartida del jazz, dando a entender que es necesario planificar pero también ser flexible.

ENFOQUE

1.E.3. Plan, programa, proyecto

Mario Espinoza define **plan, programa y proyecto** de la siguiente manera:

- «**Plan**: definición básica inicial de las características que adoptará el enfrentamiento a una situación problemática, que consta de un conjunto de objetivos y metas a largo plazo y la identificación de los medios o líneas de acción que se utilizará para la obtención de esos objetivos o metas» (Espinoza, 1989: 159).
- «**Programa**: instrumento destinado a facilitar el logro de los objetivos y metas definidos por un plan general, a través de la fijación de ciertos objetivos y metas de carácter más específico que serán alcanzadas mediante la ejecución de un conjunto de acciones integradas denominadas proyectos» (Espinoza, 1989: 160).
- «**Proyecto**: unidad menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos y metas de un programa» (Espinoza, 1989: 160).

Si bien en contextos concretos puede tener sentido establecer diferencias, en esencia, planificar (o planear), programar o proyectar es lo mismo. La actividad de planificar (o programar o proyectar) se realiza **a muy diferentes escalas** que pueden ir desde la planificación global de un sistema de servicios sociales hasta la elaboración de un plan de intervención individual, por citar dos ejemplos extremos. Por otro lado, hemos de ser conscientes de que la actividad de planificar, programar o proyectar se

realiza en muchos ámbitos y que son muy diversas las disciplinas que intentan arrojar luz al respecto. Por eso son frecuentes las confusiones terminológicas.

También cabe hacer distinciones en cuanto al alcance de los planes. Así, por ejemplo, se pueden realizar planes a medio o largo plazo (usualmente a tres o cuatro años) que suelen recibir el nombre de **planes estratégicos**. En el marco de un plan estratégico cabe hacer planes parciales (por ejemplo en función de servicios, de procesos, de programas o de departamentos) que generan lo que a veces se conoce como planes de gestión o **planes de acción**. Cuando a partir del plan estratégico se elaboran planes anuales, éstos suelen ser comprendidos y conocidos como **planes operativos**[21]. Se denominarían **planes de contingencia** a los preparados para el caso de que se dé alguna situación específica (incluso situaciones de crisis) diferente de la supuesta o supuestas (anticipando diferentes escenarios).

No debemos olvidar, en todo caso, que todo plan es, si se nos permite, un cuento, un **relato** cuya virtualidad no es otra que la de motivar, activar y servir de guía para un grupo de personas para las que su elaboración y su plasmación ha de resultar clarificadora y significativa. Un plan, programa o proyecto debe tener, por ello, ideas fuerza, conceptos clave o elementos emblemáticos que lo doten de identidad. Las destinatarias y destinatarios del proceso de planificación y del plan que se elabore son, fundamentalmente, las personas que van a estar involucradas en la ejecución de lo planificado, empezando por las personas destinatarias de la intervención y continuando por los agentes que van a realizarla. Ellas por encima de reglas y esquemas, deberán de ser las que habrán de estar o, al menos, tenerse presentes al planificar.

1.3. Los componentes del plan

Cada día miles de personas, miles de equipos, miles de organizaciones se ponen delante de un papel en blanco teniendo por delante la tarea de elaborar un plan, de diseñar un programa, de formular un proyecto. Cada día se enfrentan al reto de comenzar a realizar una serie de operaciones, a dar una serie de pasos, a ejecutar una serie de actividades que les conduzcan a tener plasmado en un papel ese plan, programa o proyecto que va a ser su *hoja de ruta* en un determinado ámbito durante algún tiempo. En este apartado queremos responder a la pregunta acerca de qué puede o qué debe contener ese documento al que llamamos, por escoger una única palabra, plan.

HERRAMIENTA

1.H.1. El método de las preguntas

Para planificar hay quien propone hacerse una serie de preguntas. Por ejemplo, Ander-Egg y Aguilar las plantean de la siguiente manera (Ander-Egg y Aguilar, 1994: 11):

Qué	se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
Por qué		Origen y fundamentación
Para qué		Objetivos, propósitos
Cuánto		Metas
Dónde		Localización física
Cómo	se va a hacer	Actividades y tarea Metodología
Cuándo		Calendarización o cronograma
A quiénes	va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
Quiénes	lo van a hacer	Recursos humanos
Con qué	se va a hacer se va a costear	Recursos materiales Recursos financieros

Y lo primero que hemos de decir es que hay, también, miles de respuestas a esta pregunta. En el cuadro 1.H.1., por ejemplo, aportamos un esquema basado en preguntas, en el cuadro 1.E.4. se presenta, brevemente, la respuesta que se da desde el denominado *enfoque del marco lógico* (también conocido como *ZOPP*, siglas en alemán de planificación de proyectos orientada a objetivos). Pero éstas no son sino dos de las muchas posibles. Desde **muy diversos** ámbitos y desde muy diferentes disciplinas se aportan respuestas a esta pregunta. Y ello es comprensible, seguramente, porque la diversidad de situaciones y aproximaciones han ido dando lugar a diferentes esquemas a la hora de estructurar o completar un plan. Es comprensible, por poner dos ejemplos, que se fije en diferentes elementos, aspectos o cuestiones quién debe planificar la construcción de un avión y quién debe planificar la intervención social que se llevará en un barrio durante un año.

ENFOQUE

1.E.4. El enfoque del «marco lógico» en la planificación[22]

En el ámbito de la cooperación al desarrollo es muy frecuente el uso de una metodología de planificación que gira alrededor de la elaboración de la denominada «matriz del marco lógico» en la que se representa la

estructura básica del proyecto. El método propone realizar cuatro tipos de análisis:

- **Análisis de problemas**, que permite la elaboración del denominado *árbol de problemas*, en el que se representa el problema central que nos interesa abordar y causas encadenadas que conducen a él, así como efectos encadenados que se derivan de él.
- **Análisis de participación**, que permite identificar y analizar las personas, grupos u organizaciones que puedan tener algún interés o implicación en el proyecto que estamos elaborando para dar respuesta al problema en cuestión.
- **Análisis de objetivos**, que permite la elaboración del denominado *árbol de objetivos*, en el que se reformulan en términos de situaciones resueltas deseadas todos los problemas que aparecían en el árbol de problemas y se examina la lógica medios-fines que aparece.
- **Análisis de alternativas**, mediante el cual se llega a seleccionar una estrategia, es decir, una determinada articulación de medios y fines que resulta preferible a otras en función de diversos criterios como, por ejemplo, factibilidad, riesgo o coste.

Tras esos análisis se elabora la matriz (ver figura 1.H.2.) en cuyo eje vertical aparecen:

- La **finalidad** u objetivo superior a cuya consecución contribuye el objetivo del proyecto.
- Un único **objetivo** para el proyecto.
- Varios **resultados** esperados, de modo que todos ellos, en interrelación, sean necesarios para alcanzar el objetivo del proyecto.
- Las **actividades** que permitirán alcanzar cada uno de los resultados esperados y los recursos o insumos necesarios para la realización de las actividades.

En el eje horizontal de la matriz aparecen:

- Los **indicadores** objetivamente verificables vinculados a cada uno de los elementos que nos aparecen en el eje vertical de la matriz.
- Las **fuentes de verificación**, donde se obtendrá la información contenida en los indicadores.
- Los **supuestos**, hipótesis o factores externos que han de darse para que se produzca la conexión esperada de cada elemento de los que aparecen en el eje vertical de la matriz con el que está por encima de él.

HERRAMIENTA

1.H.2. Matriz del marco lógico

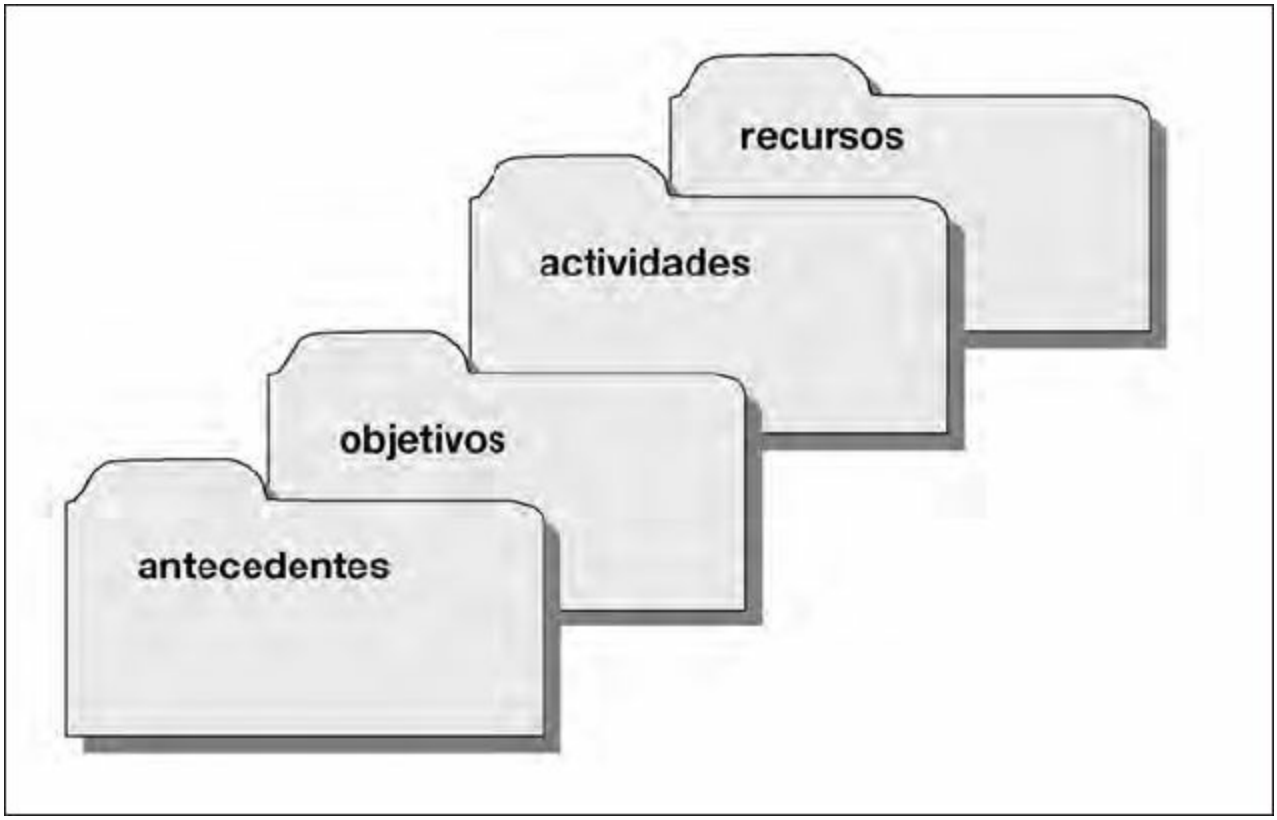
		Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Finalidad				
Objetivo				
Resultados				
Actividades		Recursos		
				Condiciones previas

Creemos, sin embargo, que es necesario y posible identificar, describir y articular una serie de elementos o componentes más o menos comunes a cualquier plan. Y hacerlo de forma suficientemente abstracta y flexible como para que la propuesta sea de aplicación en una amplia variedad de situaciones, al menos en el ámbito de la intervención social. Esa sería nuestra pretensión en este momento. Después de haber elaborado cientos de planes, después de haber revisado decenas de propuestas al respecto, intentamos poner ante usted un **conjunto de elementos** que es posible que tenga que tomar en consideración al formular un plan. Y vamos a intentar que la propuesta le sirva para una gran variedad de planes, programas o proyectos de intervención social. Como decíamos antes, desde planes estratégicos para grandes organizaciones de intervención social hasta el plan de intervención social con una única persona en el marco de una *gestión de caso*.

Para hacer esta propuesta que queremos que sirva para una amplia variedad de planes, programas y proyectos hemos de adoptar una posición abierta y flexible, capaz de incorporar diferentes elementos o componentes a la hora de hacer un plan. Sin embargo, también hemos de buscar la coherencia interna del método y la coherencia entre el modelo adoptado para la planificación y las propuestas que este manual realiza en otros capítulos, singularmente en el tercero, que habla sobre evaluación, y el noveno, que se refiere a la estructuración de las organizaciones.

HERRAMIENTA

1.H.3. Componentes de un plan: grandes bloques



A la hora de presentar los posibles componentes de un plan, los vamos a agrupar en cuatro grandes bloques, tal como queda reflejado en la figura 1.H.3.

1.3.1. Antecedentes

Cuando hablamos de antecedentes nos referimos a:

> *Todos aquellos elementos que nos vienen dados de antemano o, en todo caso, todas aquellas cuestiones previas que han de ser tomadas en cuenta antes de tomar decisiones en relación con objetivos, actividades o recursos.*

Son muy diversos los componentes que puede tener en un plan el apartado de antecedentes. A continuación vamos a recoger algunos de ellos. En ningún caso queremos decir que en todos los planes habrán de incorporarse todos los componentes. Al contrario, posiblemente en cada caso pueda optarse por unos u otros. En cada elemento, enunciaremos el componente en cuestión, lo explicaremos o comentaremos y pondremos algunos ejemplos.

Identificación del plan
Se trata de poner un nombre o un título al plan. Un plan, programa o proyecto puede identificarse por la unidad de actividad a la que afecta, por la actividad que potencia o regula, por el objetivo que persigue, por la persona destinataria y así sucesivamente.
Pongamos varios ejemplos: Plan del Club de Tiempo Libre Mugarra 2015-2016, Plan Vasco del Voluntariado, Plan Andaluz de Inclusión Social 2009-2012, Programa de intervención individual con Manuela Artaraz.

Identificación de la unidad de actividad afectada por el plan
Se trata de señalar a qué organización, a qué unidad organizativa (es decir, qué parte de una organización) o a qué conjunto de organizaciones se refiere o afecta el plan. Hablamos indistintamente de unidad de actividad, unidad organizativa o, simplemente, unidad. Hay que entender que un plan, programa o proyecto siempre lo es de una unidad de actividad u organizativa (incluso en el caso de que dicha unidad se forme en buena medida justamente para la ejecución del plan, programa o proyecto).
Pongamos varios ejemplos: el Departamento de Acción Social de la Diputación, la Asociación para la Inserción Social de Málaga, el hogar funcional «Paulo Freire», el curso de formación de formadores de la Fundación Cotopaxi, la intervención individual del educador Alberto Aznar con la usuaria Marina Otero.

Plazo
Se señala el horizonte temporal para el que se planifica. Esta es una de las cuestiones que quizá no nos venga dada a la hora de planificar y que, por tanto, podamos definir. Acertar con el plazo adecuado a cada tipo o situación de planificación es bien importante.
Por ejemplo: cuatro años, un año, un mes.

Análisis del encargo (Rueda, 1993: 19)
En ocasiones el plan, programa o proyecto que estamos elaborando tiene su origen en un encargo explícito por parte de una determinada persona u organización. En este caso debemos plasmar cómo entendemos el encargo.
Así, por ejemplo, un consultor externo que está planificando una evaluación externa que le ha sido solicitada por el gerente de una fundación plasmaría en su plan que entiende que lo que se le pide es, por ejemplo, una evaluación en la que se tome especialmente en cuenta la satisfacción de las personas destinatarias y en la que, por una situación de carga de trabajo, se haga poco uso de las entrevistas con el personal.

Justificación
A veces es conveniente revisar y plasmar las razones que hacen aconsejable la elaboración y ejecución del plan.
Por ejemplo, en un proyecto elaborado por una organización no gubernamental de cooperación al desarrollo para la construcción de pozos en una determinada región se pondría el énfasis en la existencia de una serie de carencias y en la presencia de una comunidad activa dispuesta a colaborar.

Políticas, planes o prescripciones de referencia
Hay que considerar políticas, planes o, en general, prescripciones de ámbito mayor, de nivel superior o que afectan transversalmente al plan y que han de ser tomados en cuenta.
Si estamos elaborando el plan anual de servicios sociales de un Ayuntamiento y existe un plan interdepartamental de inserción para cuatro años, habremos de tenerlo en cuenta. Si estamos planificando la intervención individual con una persona y existe en el comedor social un código ético que contiene indicaciones sobre la relación con las usuarias y usuarios, habrá de ser considerado.

Identificación de destinatarias y destinatarios
Se trata de señalar quiénes son las destinatarias y destinatarios de la unidad organizativa o de actividad y caracterizar la relación que la unidad mantiene con ellas y ellos. La intervención social puede tener como destinatarias o destinatarios, por ejemplo, a personas, familias, organizaciones o comunidades.
Así, podemos poner el ejemplo de una residencia asistida en la que se identifica como destinatarias a personas con dependencia. O un programa de intervención familiar que tiene como destinatarias a familias que tienen una hija o hijo con síndrome de Down. O un departamento de servicios sociales de un gobierno regional cuyas destinatarias son todas las personas que viven en la región. Además de señalar el tipo de servicio o intervención que se realiza en cada caso, se podría ampliar la información y la reflexión acerca del tipo de relación existente entre la unidad de actividad y las destinatarias o destinatarios.

Análisis de necesidades y recursos
Una vez identificadas las destinatarias y destinatarios, se trata de recoger sus necesidades, expectativas, y demandas, así como sus recursos, capacidades y potencialidades.
Así, por ejemplo, en una intervención que tome como destinataria a una comunidad rural, podríamos señalar que existen necesidades de apoyo para la adaptación a nuevas actividades laborales en mayores de 45 años o una fuerte demanda de diversos tipos de apoyo por parte de personas mayores que viven solas. Del mismo modo señalaríamos que en dicha comunidad existe un recurso interesante que es un coro o una fuerte

experiencia y capacidad de autoorganización entre un sector de las familias. En la intervención con una persona con discapacidad intelectual podríamos hablar de una necesidad de orientación en lo que tiene que ver con relaciones sexuales o de una demanda por su parte de vivir independientemente. Igualmente podríamos reflejar que se orienta perfectamente por la ciudad o que tiene una cuadrilla consolidada de amigas y amigos.

Identificación de las personas y grupos interesados o implicados[23]

Toda unidad organizativa de intervención social, además de interactuar con las destinatarias y destinatarios, lo hace con un amplio abanico de personas y grupos. Frecuentemente es necesario tomar conciencia de cuáles son esos agentes e instancias y también de la naturaleza de la relación que se mantiene con ellas o ellos.

Así, por ejemplo, una organización voluntaria de intervención social puede identificar (además de las personas en riesgo o situación de exclusión social con las que trabaja directamente), las familias, las comunidades, las trabajadoras y trabajadores de la organización, otras organizaciones, las administraciones públicas del área social y así sucesivamente, reflexionando también sobre la naturaleza y características de las aportaciones que se les entregan y que se reciben de cada una de esas personas y grupos.

Descripción, análisis y valoración del entorno

Tanto las destinatarias y destinatarios como el conjunto de personas y grupos interesados e implicados son parte del entorno de la unidad organizativa, pero refiriéndonos a estos agentes e instancias no agotamos una descripción, análisis y valoración de las dinámicas y tendencias presentes o previsibles en el entorno de la unidad organizativa.

Pensemos en el plan estratégico de una organización no gubernamental de intervención social. En su análisis del entorno, además de identificar a sus destinatarias y destinatarios y, en general, a sus personas y grupos interesados o implicados, puede hacer una descripción, análisis y valoración más general del microentorno y del macroentorno que permita comprender dinámicas y tendencias de todo tipo (demográficas, urbanísticas, económicas, políticas, culturales, y así sucesivamente) que la organización ha de tomar en cuenta si quiere ubicarse y acertar estratégicamente.

Descripción, análisis y valoración de la unidad de actividad

Al igual que se ha hecho una descripción, análisis y valoración del entorno de la unidad, cabe hacer lo mismo con la dinámica actual y previsible de la propia unidad organizativa, pues sus características de partida (su línea de base) son fundamentales para, posteriormente, formular objetivos y plantear actuaciones.

Así, por ejemplo, supongamos que estamos haciendo el plan estratégico de una red provincial de empresas privadas con interés en la intervención social. Esa red habrá de describir, analizar y valorar aspectos como, por ejemplo, su composición, su tamaño, su estructura, su nivel de actividad, su saber hacer, su imagen y así sucesivamente. Lo mismo valdría para un equipo de intervención familiar que va a hacer su planificación anual.

Estructura de la unidad de actividad
Atención especial y capítulo aparte puede merecer la estructura de la unidad de actividad, de la organización o de la red de organizaciones de que se trate en cada caso, pues tendrá que haber total consistencia entre esta estructura y las actividades que se programen. Lo cual no excluye, por supuesto, que el plan contenga objetivos en términos de cambios en la estructura y actividades que supongan reestructuración de la organización, de suerte que la estructura con la que se termine la ejecución del plan no sea la misma con la que se inició, que es la que se refleja en el apartado de antecedentes.
Así, por ejemplo, en el plan anual de un servicio de baja exigencia para personas en situación de grave exclusión, en este apartado se puede hacer referencia a la utilización establecida para los diversos espacios, el horario, el número de personas usuarias y trabajadoras establecido, las funciones de las personas y así sucesivamente.

Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
Frecuentemente, sobre todo en planes estratégicos, se resumen aspectos del análisis de la propia unidad de actividad (análisis interno) como fortalezas y debilidades y aspectos del análisis del entorno (análisis externo) como oportunidades y amenazas. La virtualidad del análisis DAFO reside en el interés de cotejar cada uno de los cuadros con los otros tres y sacar consecuencias. Así, por ejemplo, no es lo mismo cuando una amenaza puede hacer mella en un aspecto en el que tenemos debilidad o cuando podemos oponerle algún tipo de fortaleza[24].
Como ejemplo ver cuadro 1.H.4.

HERRAMIENTA

1.H.4. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización

A continuación, a modo de ejemplo, presentamos el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) del departamento de servicios sociales de un Ayuntamiento.

Fortalezas	Debilidades
• Compromiso político de incremento presupuestario de cinco puntos por año a lo largo de los próximos cuatro años.	• Personal con conocimientos insuficientemente actualizados en materia de intervención social. • Varias dependencias con problemas de accesibilidad

• Equipo técnico comprometido y motivado. • Relaciones fluidas con el tejido asociativo. • Imagen positiva de los servicios sociales ante la ciudadanía. • Iniciales buenas prácticas en evaluación.	para personas con movilidad reducida. • Deficiencias en los hábitos y sistemas de comunicación interna. • Sistemas excesivamente rígidos en gestión de recursos humanos.
Oportunidades	**Amenazas**
• Elaboración prevista de varios planes interdepartamentales en los próximos meses. • Incipiente proceso de creación de una red de entidades no lucrativas de intervención social en el municipio. • Interés por la intervención social por parte de varias empresas importantes radicadas en el municipio. • Nuevas generaciones de profesionales con nuevas titulaciones obtenidas en centros de la provincia.	• Situación laboral conflictiva en empresas colaboradoras. • Movimiento vecinal de rechazo a un centro social en uno de los barrios. • Previsible disminución de ayudas económicas provenientes de organismos internacionales.

Marco de referencia
En la planificación de la intervención social podemos hacer explícito el esquema de conceptos de referencia para operar, con sus correspondientes componentes éticos, filosóficos, políticos, científicos y técnicos.
Así, por ejemplo, las monitoras y monitores de un hogar funcional pueden señalar que se basan en el *modelo de competencia* y explicar a qué se refieren. En el plan estratégico del Ministerio de Asuntos Sociales de un país se reflejarían los principios generales que se asumen en materia de política social.

Restricciones
Cabe reflejar en un apartado los condicionamientos que van a afectarnos. Podría incluir un análisis de contingencias que permita identificar posibles obstáculos o diferentes escenarios (conjuntos coherentes de hipótesis) que nos podamos encontrar.
Por ejemplo, al planificar una actuación en un determinado país, distinto al nuestro, señalaríamos aspectos de legislación o costumbres que hemos de tener en cuenta.

Factores clave de éxito
Sobre todo en los planes estratégicos existe la costumbre de reflejar en un apartado aquellas capacidades (o competencias), recursos (o activos) o, en general, elementos que se consideran críticos para la consecución de los objetivos de la unidad organizativa en cuestión.

Una asociación de familias con personas con discapacidad puede señalar que sus factores clave (o cruciales) de éxito en un momento determinado son, por ejemplo: la participación de las familias en la entidad, la interlocución con la administración social provincial, la motivación de las trabajadoras y trabajadores y la sistematización de la gestión de la información y el conocimiento.

Supuestos
Como supuestos nos referimos a aquello que se da por supuesto que pasará y que es condición necesaria para que lo planificado se lleve a cabo teniendo los efectos deseados.
Por ejemplo, en el caso de la intervención individual con una persona con discapacidad intelectual gravemente afectada podemos señalar que partimos del supuesto de que su estado de salud no le impida acudir al centro en más de un 20% de los días. En el plan a cuatro años de un departamento de servicios sociales podemos recoger el supuesto de que se lleve a cabo, en el segundo año, una reorganización de las áreas municipales que incremente las competencias del departamento en cuestión.

Consideramos parte del proceso de planificación el reconocimiento y la plasmación de cuestiones como las que acabamos de recoger. Hay que entender, sin embargo, que, en general, la información que nos permite, por decirlo así, *escribir* este apartado del plan ha sido proporcionada por el proceso de **evaluación** (ver capítulo 3), en la medida en que esté realmente funcionando la dinámica cíclica (planificación-ejecución-evaluación) de la que venimos hablando.

1.3.2. Objetivos

Llamamos objetivos a:

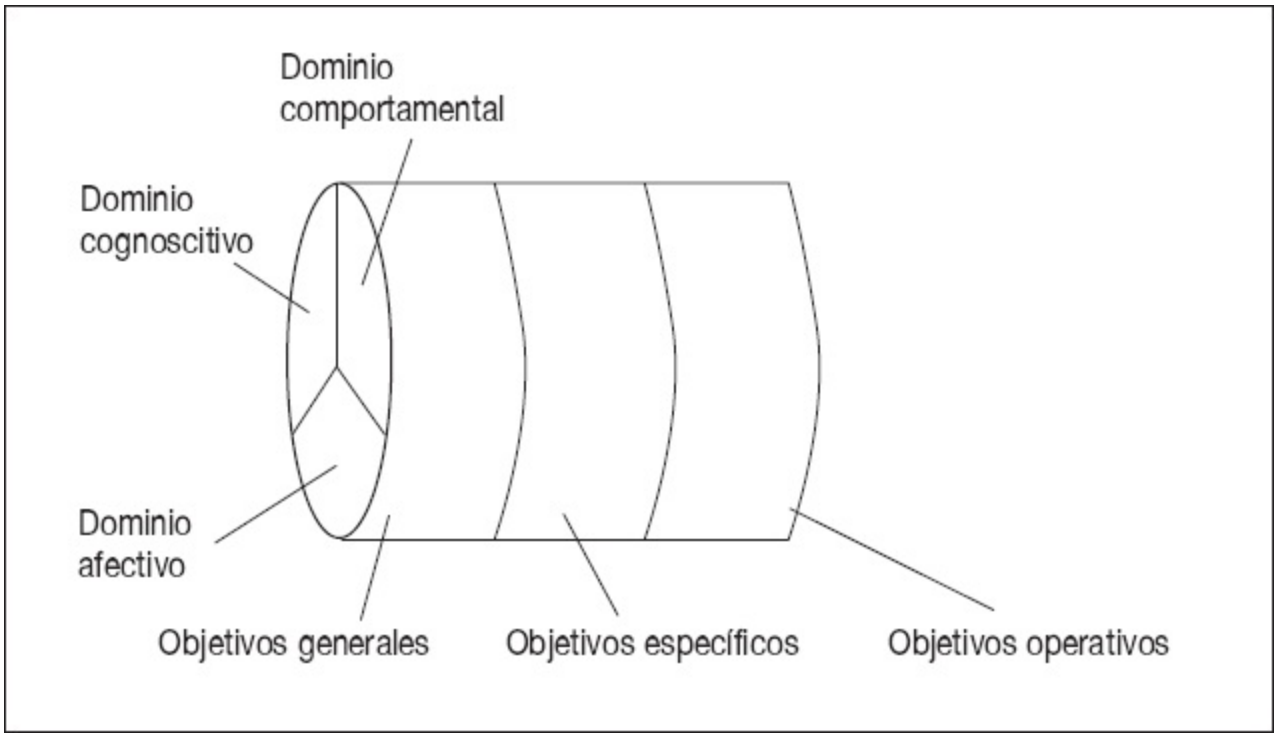
> *Los cambios que queremos que se den como consecuencia de nuestra actuación.*

A la hora de formular objetivos es interesante recordar la idea antes mencionada de que **no planificamos aquello que ya está estructurado**. Así, por ejemplo, pensemos en un centro de rehabilitación para personas con Alzheimer en el que mediante unos procesos estructurados de forma estable, se consigue desencadenar de manera sistemática una mejora de las relaciones entre las personas atendidas en el centro y sus familias. Dicho fortalecimiento, tal cual, no deberá ser planteado como objetivo en una planificación anual del centro puesto que ya forma parte de los resultados que el centro obtiene de forma sistemática.

Sea como fuere, el tipo de objetivos que dan sentido o que justifican en última instancia la existencia de las unidades, organizaciones, sistemas o redes de intervención social son objetivos establecidos en términos de **cambios en el estado, la competencia o la situación de las destinatarias y destinatarios**. Así, la intervención social tiene sentido en la medida en que persigue objetivos como la mejora de la calidad de vida de unas determinadas personas, o que ciertas familias desarrollen una serie de capacidades, o que se modifiquen algunas dinámicas excluyentes en una comunidad, por poner tres ejemplos.

HERRAMIENTA

1.H.5. Clasificación de los objetivos en la educación basada en la taxonomía de Harold Bloom



Sin embargo, no sólo cabe plantearse objetivos en relación con las destinatarias y destinatarios (directos) de la intervención, sino que también cabe, por ejemplo, plantearse objetivos en relación con otras **personas y grupos interesados o implicados**. Así, por ejemplo, una intervención social dirigida a menores inmigrantes, puede plantearse objetivos en relación con sus familias, con las escuelas en las que estudian, con las comunidades vecinales en las que viven o con las propias trabajadoras y trabajadores de la organización que interviene.

Por otra parte, en cualquier planificación cabe plantearse **objetivos en relación con dimensiones o aspectos de la propia unidad organizativa**. Por ejemplo, una organización puede plantearse objetivos tales como incrementar sus recursos económicos, perfeccionar una determinada metodología o aumentar el porcentaje de profesionales capaces de liderar procesos de innovación. Puede darse el caso, perfectamente, de que, en un determinado plan, objetivos que hacen referencia a cambios en la propia organización o sistema sean objetivos clave aunque, como hemos dicho, en última instancia, sean los objetivos con destinatarias y destinatarios los que den sentido a la intervención social.

ENFOQUE

1.E.5. El cuadro de mando integral y los tipos de capital

El cuadro de mando integral *(balanced scorecard)* (Kaplan y Norton, 1997, 2001; Olve, 2000) representa una propuesta de gestión estratégica que invita a fijarse en cuatro perspectivas: la financiera, la de las y los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. En muchas ocasiones estas perspectivas se expresan en términos de diferentes tipos de capital que se ha de gestionar y maximizar. Así, en relación con las cuatro perspectivas mencionadas, hablaríamos, respectivamente, de:

- capital **económico**,
- capital **relacional**,
- capital **estructural**,
- capital **intelectual**.

Así, se propone contar con indicadores para cada una de las perspectivas (para cada uno de los tipos de capital) y con un mapa estratégico específico que conecte de una determinada manera la cadena de causas y efectos existente entre lo que ocurre con los diferentes tipos de capital.

Así pues, recogiendo lo dicho e inspirándonos en el enfoque del cuadro de mando integral (ver cuadro 1.E.5.) podríamos proponer una clasificación de los objetivos como la siguiente:

1. Objetivos en relación con destinatarias y destinatarios.
2. Objetivos en relación con otras personas y grupos interesados o implicados.
3. Objetivos en relación con recursos.
4. Objetivos en relación con la estructura.
5. Objetivos de aprendizaje.
6. Otros objetivos.

Estamos entendiendo, por tanto, los objetivos como **resultados deseados** y por tanto diferentes de los resultados no deseados y también diferentes de otro tipo de

efectos (deseados o no deseados). Como veremos en el capítulo 3, al hablar de evaluación, las actividades que realizamos pueden tener diversos tipos de efectos y sólo denominamos resultados (y por tanto sólo podemos proponer como objetivos) aquellos que razonablemente quepa esperar como consecuencia de la realización de las actividades que incorporemos en nuestro plan. No tiene sentido que planteemos como objetivo algo que nos gustaría que ocurriera pero que no puede ser obtenido con los recursos de los que disponemos y con las actividades que podemos realizar.

Por otra parte también cabe diferenciar los objetivos según sean más generales o más específicos (ver, por ejemplo, figura 1.H.5.). Se podría decir que los objetivos más generales nos sirven para conectar con los antecedentes y los objetivos más específicos nos van aproximando a las actividades. En el plano de los objetivos más generales, los planes (particularmente los de carácter estratégico) suelen recoger una **declaración de misión**. Desde nuestro punto de vista:

> *La **misión** es el objetivo, objeto, cometido, finalidad o función estable y permanente de la unidad organizativa (u organización o conjunto de organizaciones). Es su razón de ser y un componente fundamental de su identidad.*

La declaración de misión puede incluir el ámbito geográfico, el campo de actuación, las destinatarias y destinatarios o las necesidades a las que se responde, por ejemplo. El hecho de que en un plan se incluya la misión de la unidad, organización o red de organizaciones involucradas no quiere decir que, necesariamente, se reformule. Puede ocurrir que simplemente se plasme en los términos en los que está establecida. Frecuentemente la declaración de misión viene acompañada de la formulación de la visión y los valores de la organización. Los **valores** o principios que se asumen podrían considerarse parte del marco de referencia filosófico o ético del que hablábamos en los antecedentes. En cuanto a la visión, proponemos comprenderla así:

> *La **visión** es la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización (o la unidad organizativa o el conjunto de organizaciones) en un determinado plazo (normalmente medio o largo). Formular la visión supone señalar sintéticamente las características cuantitativas y cualitativas de las relaciones (de servicio, de alianza, de competencia o de otra índole) que se desea llegar a mantener con las diferentes personas y grupos interesados o implicados, así como la configuración que se desea alcanzar desde la perspectiva de los recursos, la estructura y el aprendizaje.*

CASO

1.C.2. Misión, visión y valores de la Obra Social de una Caja de Ahorros

La Obra Social de una Caja de Ahorros elabora un plan estratégico a tres años y reformula su misión en los siguientes términos: «La Obra Social es la principal herramienta que tiene nuestra Caja de Ahorros para comprometerse en el apoyo a la autonomía personal e integración social de las personas y, en última instancia, para hacer una aportación socialmente responsable en la construcción de una sociedad inclusiva y participativa a escala tanto local como global».

Su visión es formulada de la siguiente manera: «En el medio plazo nuestra Obra Social desea percibirse y ser percibida como:

- Una organización especializada en lo que tiene que ver con financiación en el ámbito de la intervención social, capaz de aportar al resto de agentes presentes en el escenario de la intervención social tanto recursos económicos como conocimiento relacionado con las dinámicas económicas imbricadas en las situaciones a las que se enfrentan dichos agentes.
- Una organización líder en la financiación privada de la intervención social en su entorno.
- Una organización capaz de retirarse dinámicamente de los segmentos de actuación en los que se va asentando la intervención social pública y explorar nuevos segmentos en los que es necesaria la innovación.
- Una organización aliada del tercer sector y de las administraciones públicas.
- Una organización que contribuye significativamente a llenar de sentido el quehacer común de todas las personas que trabajan en la Caja de Ahorros.
- Una organización con un reducido equipo de profesionales especializados y polivalentes capaces de gestionar dinámicamente relaciones de alianza y colaboración con otras organizaciones».

En su declaración de valores, aparecen los siguientes:

- «La universalidad, entendida como la atención, en principio, a todas las personas y no sólo a las pertenecientes a unas categorías o segmentos.
- La equidad, entendida como la respuesta en función de necesidades, compensando y equilibrando lo que se ofrece a las diferentes personas y grupos.
- La solidaridad, entendida como la capacidad de las personas y las instituciones de relativizar sus propios intereses para favorecer los de otras.
- La proximidad, entendida como la accesibilidad a las personas y grupos del entorno y la cercanía a los problemas sociales.
- La subsidiariedad, entendida como una actitud de prestar atención a las políticas públicas correspondientes y reconocer la primacía de la actuación de las instituciones públicas en materia de acción social y, por lo tanto, el compromiso de ocupar un espacio diferenciado del abarcado por la responsabilidad pública.
- La participación, entendida como medio y como fin de la acción de nuestra Obra Social. Entendida como una práctica en la que todas las personas y grupos involucrados o implicados en la Obra Social toman parte en la planificación, ejecución y evaluación de su intervención social.
- La calidad, entendida como la adecuación a los criterios filosóficos, científicos y técnicos vigentes y una orientación a la satisfacción de las destinatarias y destinatarios y a las diversas personas y grupos interesados o implicados».

Sea como fuere, partiendo de estos niveles más generales, más abstractos, más abarcadores, se ha de construir una **jerarquía, árbol o red de objetivos** presidida por relaciones de coherencia lógica en la vinculación de unos objetivos con otros. En la medida en que vamos *bajando* en esa jerarquía, red o árbol de objetivos vamos llegando a objetivos más operativos u operacionales, es decir, objetivos más directamente alcanzables por actividades singulares. También cabe secuenciar los objetivos en función de su previsible consecución en el tiempo[25]. Para que los objetivos sean evaluables hemos de aparejarlos con indicadores y estándares, tal como veremos en el capítulo 3 cuando hablemos de evaluación. Cabe decir que podemos aparejar indicadores y estándares con todos los niveles de objetivos y tipos de objetivos.

Para los objetivos (desde la misión hasta los más operativos) se propone que, en la medida de lo posible, han de tener **características** como las siguientes: consensuados, compartidos, inclusivos, alineados (coherentes), claros, gráficos, comunicables, realistas, diferenciadores, creíbles, significativos, motivadores, inspiradores y retadores.

ACTIVIDAD

1.A.1. Formulación de objetivos

Imagine que, como responsable de un centro de día para personas en riesgo o en situación de grave exclusión social, ha de preparar el borrador del plan anual del centro. Revise los siguientes objetivos e indique en qué medida le parecen adecuados, en principio, para dicho plan anual y por qué. Después, si lo desea, compare sus respuestas con las que le propone este manual.

1. *Prevenir y combatir la exclusión social en nuestro barrio.*
2. *Incrementar el grado de satisfacción de las usuarias y usuarios del centro.*
3. *Incremento del número de usuarias y usuarios que acuden a cursos de formación ofrecidos por otras organizaciones.*
4. *Fomentar la participación de las usuarias y usuarios en la limpieza del centro.*
5. *Elaboración de un manual de buenas prácticas por parte del equipo profesional del centro.*
6. *Realización de cuatro sesiones de formación conjuntas con los equipos de otros centros similares.*
7. *Mejora de la imagen del centro ante las y los comerciantes de la zona.*
8. *Desarrollo de competencias para la acogida en el personal administrativo de la entidad.*
9. *Enseñar habilidades de autonomía a las personas que acudan al centro.*
10. *Sensibilizar a las vecinas y vecinos del barrio sobre la exclusión social.*

A continuación tiene las respuestas que este manual propone:

Número	Observación	Explicación
1	Inadecuado	Se trata de una formulación más bien adecuada para la declaración de misión (permanente) de una organización, pero no para objetivos alcanzables en un año por parte de un centro.
2	Inadecuado	El grado de satisfacción asociado a cuestiones concretas puede ser un buen indicador, pero no sirve como objetivo y menos aún planteado en general, sin vincular la satisfacción a ningún aspecto concreto.
3	Adecuado	Se refiere a un cambio evaluable en la situación o comportamiento de usuarias y usuarios del centro y que puede ser desencadenado por la intervención que se realiza en él.
4	Inadecuado	No está expresado en términos del cambio que queremos que se dé, sino de lo que haremos para provocarlo (fomentar).
5	Adecuado	Se trata de un objetivo de desarrollo de capital estructural. La elaboración de un manual de buenas prácticas puede tener la suficiente complejidad como para que sea razonable considerarlo como objetivo para el cual hay que articular actuaciones y no como una mera actividad.
6	Inadecuado	Las sesiones de formación, en principio, parecen encajar mejor como actividad a realizar que como objetivo a alcanzar.
7	Adecuado	Se trata de un objetivo en términos de capital relacional.
8	Adecuado	Se trata de un objetivo en términos de capital intelectual.
9	Inadecuado	No está expresado en términos del cambio que queremos que se dé, sino de lo que haremos para provocarlo (enseñar).
10	Inadecuado	No está expresado en términos del cambio que queremos que se dé, sino de lo que haremos para provocarlo (sensibilizar).

1.3.3. Actividades

Cuando hablamos de este tercer gran bloque dentro de la elaboración de un plan nos referimos a:

Aquello que se realizará para conseguir los objetivos deseados.

Comenzaremos diciendo que en este apartado del plan, programa o proyecto no

necesariamente se procede a una mera enumeración de actividades singulares, sino que éstas se recogen en bloques más generales que pueden denominarse **líneas o ejes de actuación o acción**. Esas líneas o ejes que utilizamos para agrupar y ordenar las actividades en ocasiones se representan en cuadros de doble entrada, de suerte que algunos de esos ejes o líneas son considerados, por ejemplo, sectoriales y otros, por decirlo así, transversales. En cualquier caso, las líneas o ejes pueden construirse de muy diferentes formas y, por tanto, ordenar la actividad de muy diversas maneras, por ejemplo:

- en función de grupos de destinatarias y destinatarios (o segmentos),
- en función de objetivos que se plantearon,
- en función de los diferentes tipos de actividad operativa (servicio o intervención) que se realizan,
- en función de los diferentes tipos de actividad que se realizan (operativa, de apoyo técnico, de gestión, de gobierno y así sucesivamente),
- en función de otras cuestiones.

Por otra parte, existen varias opciones a la hora de **vincular los objetivos y las actividades** (o, en su caso, las líneas de actuación). Así, nos encontramos con planes en los que cada actividad (o cada línea de actuación) aparece relacionada únicamente con un único objetivo y otros planes en los que se entiende que una misma actividad (o línea de actuación) puede contribuir a la consecución de varios objetivos y viceversa. Desde nuestro punto de vista no hay una solución perfecta al problema de la conexión entre actividades y objetivos, de modo que habrá ocasiones en las que resulte más interesante relacionar cada actividad (o línea de actuación) con un único objetivo y otras ocasiones en las que sea mejor no hacerlo. También puede darse el caso en el que nos interese reflejar secuencias del tipo actividad 1 - objetivo 1 - actividad 2 (que sólo comenzaría una vez conseguido el objetivo 1) -objetivo 2 y así sucesivamente.

Sea como fuere, en este apartado de las actividades podemos referirnos también a **políticas, estrategias, directrices, criterios, metodologías o tecnologías** generales de aplicación en la actuación que nos permitirá alcanzar los objetivos. De igual modo cabe que las actividades aparezcan descompuestas o divididas en **tareas**.

HERRAMIENTA

1.H.6. Gantt, PERT, CPM

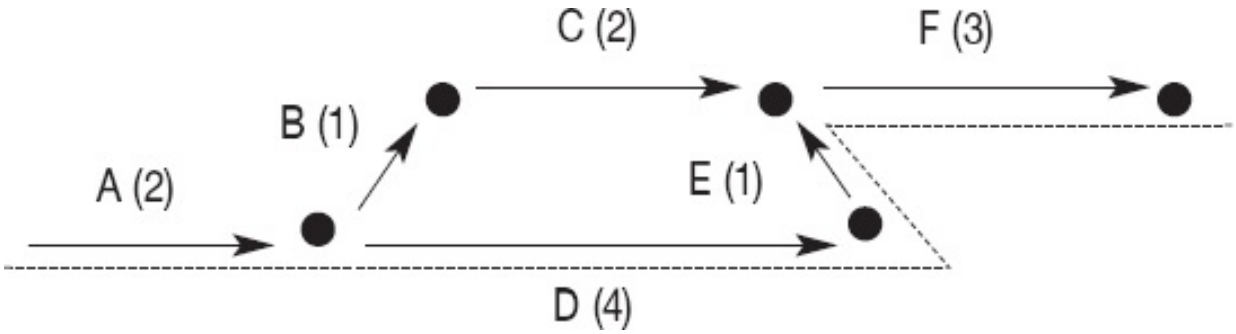
El diagrama desarrollado por Gantt a principios del siglo XX consiste en un cuadro de doble entrada. En las líneas figuran las actividades y en las columnas las unidades de tiempo. En la línea de cada actividad se representa su tiempo de duración mediante una barra horizontal. Veamos un ejemplo:

Nombre de la actividad	Responsable	Semanas 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	x										
B	x										
C	x										
D	y										
E	y										
F	x										

En el ejemplo, la finalización de la actividad A es llave para el comienzo de las actividades B y D. La actividad B sería llave para C. D sería llave para E. C y E serían llave para F.

El **PERT** *(Planning and Evaluation Review Technique)* fue creado en los años 1957 y 1958 por la Marina de Estados Unidos en colaboración con empresas y consultorías privadas. Se trata, en esencia, de representar las actividades como una red, señalando tiempos. El PERT resulta útil en proyectos con un considerable número de actividades interrelacionadas en los que el factor tiempo sea importante. En 1958 la empresa Du Pont de Nemours creó una técnica muy similar al PERT, denominada **CPM** o método del camino crítico. El camino crítico o ruta crítica vendría dada al señalar en la red de las actividades la sucesión de acontecimientos que necesitan el mayor tiempo y que tienen un menor tiempo de inactividad.

En el siguiente ejemplo, hemos intentado representar las mismas actividades de arriba según el método PERT. Los círculos representan eventos o hitos (cumplimiento de tareas o, por ejemplo, decisiones) y en ocasiones van numerados. El camino crítico se ha representado con una línea discontinua. Obviamente, mostramos un ejemplo muy sencillo, pero la técnica nos permitiría abordar casos mucho más complicados, ayudándonos, por ejemplo, a modular tiempos para cada actividad (entre un máximo y un mínimo) y pudiéndose introducir actividades virtuales o imaginarias necesarias para la secuencia (Domingo, 2000: 100-103).



Existen, en todo caso, muchas variantes de estas técnicas, introduciéndose también consideraciones sobre diferentes tipos de recursos, estableciéndose mecanismos para el seguimiento y así sucesivamente. Los

programas informáticos de gestión de proyectos más utilizados se basan en buena medida en estas tres herramientas.

En relación con las actividades, pueden resultar de utilidad herramientas como el Gantt, el PERT o el CPM (ver cuadro 1.H.6.) y los programas informáticos de gestión de proyectos basados en ellas. Se trata, básicamente, de plasmar (en lo que a veces se denomina cronograma):

- las actividades,
- la secuencia y relación entre ellas,
- el cálculo de tiempo correspondiente y
- las personas o unidades responsables de cada una de ellas y, eventualmente, los recursos involucrados (a los que nos referiremos en el apartado 1.3.4.).

Notemos que al recoger las actividades, temporalizarlas y vincularlas a personas o unidades responsables (y, eventualmente, a recursos en general), estamos plasmando o detallando de forma más implícita o explícita la **estructura** que nos va a permitir funcionar, estructura que, en principio, quedó descrita en el apartado correspondiente de los antecedentes o estructura que irá siendo modificada en la medida en que se ejecute lo planificado, siempre y cuando esta reestructuración esté planteada como tal[26]. Por ejemplo, no cabe que en la planificación hagamos una atribución de responsabilidades que no sea coherente con la estructura y que no explicitemos que eso supone un cambio en la estructura de partida.

Hay planes, programas o proyectos que, en este bloque de actividades, incorporarán componentes específicos como, por ejemplo, un componente de *contenidos* en proyectos con una especial dimensión educativa o formativa[27]. También cabe la posibilidad, dentro de planes de cierta envergadura, que en este apartado aparezcan **proyectos** (por ejemplo, actividades o proyectos de carácter tractor, emblemático o clave) que, a su vez, requieran de un diseño completo. Sea como fuere, del mismo modo que hemos hablado de indicadores aparejados a objetivos, en este gran apartado de nuestro proyecto incorporaremos indicadores y estándares de actividad.

Entre las actividades que incorporaremos en este apartado estarán, por cierto, las actividades de **evaluación**, dado que una parte de las actividades o tareas que realicemos nos servirán para la evaluación. Si no se consideran desde la planificación las actividades y tareas necesarias para evaluar, se hace imposible el tipo de evaluación permanente e imbricada con la ejecución y la planificación que proponemos en este manual. Sobre el diseño o planificación de procesos de evaluación volveremos, con detenimiento, en el capítulo 3.

1.3.4. Recursos

El último gran bloque de cuestiones que hemos de considerar a la hora de planificar es el que tiene que ver con los recursos. En nuestro concepto, como hemos dicho, hablamos de recursos humanos, recursos materiales, información y recursos económicos, que en realidad sirven para pagar los otros tres tipos de recursos. En materia de recursos, se trata de saber cuáles y cuántos necesitaremos, así como cuándo los necesitaremos. Entre los recursos incluimos cualquier tipo de instrumento estandarizado del que nos podamos valer a lo largo de la ejecución del plan. En muchas ocasiones, por cierto, los recursos disponibles constituyen un antecedente, es decir, una cuestión que nos viene dada de antemano. En todo caso, su **selección, cuantificación, distribución, asignación, secuenciación y aplicación** a unas u otras actividades (y, eventualmente, objetivos) es una tarea que debemos hacer, en todo caso, como parte del proceso de planificación. Todo ello se plasmará, lógicamente, en el correspondiente presupuesto[28].

HERRAMIENTA

1.H.7. Ficha resumen de un plan

Una organización no gubernamental dedicada a la intervención social utilizó esta ficha para resumir y facilitar el seguimiento de su plan de actuación a tres años.			
Nombre de la organización		Plazo	
Antecedentes			

	Capital relacional	Capital estructural	Capital intelectual	Capital económico
Objetivos				
Indicadores de resultado				
Estándares de resultado				
Líneas de actuación				
Indicadores de actividad				
Estándares de actividad				

Cronograma			
Actividad	Responsable	Plazo	Recursos

1.4. Cómo planificar

En el apartado 1.3. hemos hablado de los elementos o componentes que tendría un plan, programa o proyecto. Hemos hablado, por decirlo así, del documento que tendríamos en nuestras manos una vez realizado un proceso de planificación. Sin embargo, no hemos hablado de ese proceso, no nos hemos referido a cómo planificar. Lógicamente, el proceso de planificación ha de ser, a su vez, planificado o ha de tener un diseño más o menos estable, de modo que siempre que se planifica se hace de una determinada manera. A la hora de planificar o diseñar procesos de planificación, cabría aportar algunas orientaciones metodológicas. Permítanos ofrecerle (en forma sintética y prescriptiva) las que nos parecen más aceptadas y útiles:

1. Dedique un tiempo razonable a planificar el proceso de planificación (en el caso en el que éste no esté diseñado y estructurado de una determinada manera).
2. Prevea un proceso en el cual no realice esfuerzos inútiles e incluso pueda haber una *fase de identificación* (según la terminología del enfoque del marco lógico) que permita valorar en algún momento no muy avanzado si tiene sentido continuar con el proceso de planificación.
3. Prevea el uso de las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación que tenga a su disposición.
4. Escriba, cuanto antes, un primer borrador, esquema o, al menos, índice tentativo del plan al que quiere llegar.
5. Evite que su plan (y su presupuesto) se convierta en una copia del anterior (quizá incrementando las cuantías económicas, pero poco más). Para ello, evite utilizar el plan o presupuesto anterior como referencia principal.
6. Prevea un proceso en el que pueda volver varias veces (como en espiral) sobre las mismas cuestiones, teniendo ocasión de *peinar* varias veces el texto.
7. Programe o diseñe un proceso en el que se vaya combinando la incorporación de nueva información con el tratamiento de la información.
8. Prevea momentos en los que potenciar la creatividad y la búsqueda de alternativas.
9. Prevea ejercicios que le permitan comprobar la coherencia entre las diversas partes del plan.
10. Diseñe o programe una dinámica participativa donde todas las personas y organizaciones que van a verse involucradas en lo planificado o afectadas por ello tengan ocasión de hacer aportaciones y opinar sobre lo que se va planteando. No consienta, por ejemplo, que ninguna persona se considere mera ejecutora de lo que otras deciden o planifican.

11. Prevea, con especial cuidado, la participación de la persona o personas destinatarias y la incorporación de sus demandas, expectativas, deseos y sueños.
12. Prevea momentos en los que se tomen decisiones por parte de quienes tienen la responsabilidad de tomarlas, de modo que haya cuestiones que se vayan definiendo y, al menos en principio, cerrando.
13. Entienda que ningún plan agota las posibilidades de planificación y, por lo tanto, entienda que va a elaborar un plan que, en alguno de sus aspectos o componentes, requerirá nuevas acciones de planificación en el futuro.
14. Destine un tiempo a evaluar el proceso de planificación y a hacer una evaluación de los borradores de plan que vayan surgiendo, valorando cuestiones como su viabilidad, evaluabilidad, idoneidad, pertinencia (ver estos conceptos en el apartado 3.3. del capítulo sobre evaluación).
15. Prevea todo lo relativo a la presentación del documento en el que estará plasmado el plan, con el correspondiente resumen, índice, instrumentos y gráficos que puedan ayudar a su comprensión y utilización, así como la documentación anexa que sea precisa.

ENFOQUE

1.E.6. La planificación centrada en la persona[29]

Los planteamientos de la planificación centrada en la persona surgen en el ámbito de la intervención con personas con discapacidad en ambientes favorables al principio de normalización (posteriormente reconceptualiza-do por Wolf Wolfensberger como valorización del rol social). El principio de normalización propugna que se brinde a las personas destinatarias de programas sociales las condiciones, medios, recursos o denominaciones tan culturalmente normativas o valoradas como sea posible.

A partir de esos planteamientos se ha ido evolucionando hacia enfoques que poniendo en el centro el concepto de **calidad de vida** (Schalock y Verdugo, 2003), subrayan la importancia de la satisfacción actual de las necesidades y aspiraciones de las personas y de los **apoyos**, entendidos como toda aquella persona, relación, objeto, entorno, actividad o servicio que responde a alguna necesidad de la persona y le ayuda a conseguir sus objetivos y su plena participación social.

La planificación centrada en la persona supone que en el proceso de planificación se identifiquen siempre los **logros personales**, es decir, aquello que la persona desea conseguir o alcanzar y que, ante cada objetivo o actividad que nos planteemos, nos preguntemos siempre cómo va a ayudar a la persona a alcanzar sus logros personales. El proceso de planificación centrada en la persona es, necesariamente, participativo y en él han de tomar parte, además de la persona destinataria de la intervención, todos aquellos agentes o instancias relevantes para que la persona pueda alcanzar sus logros[30].

Capítulo 2

LA INTERLOCUCIÓN: COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

«Regale a su hijo Marvin dos camisas de deporte. Cuando por primera vez se ponga una de las dos, mírele con tristeza y dígale: ¿no te gusta la otra?»[31].

En este segundo capítulo vamos a ocuparnos del proceso de interlocución que, en nuestro esquema, es el segundo de los que hemos denominado procesos básicos de gestión. Estos serán los **contenidos** que usted podrá encontrar:

- En primer lugar (2.1.), intentaremos explicar a qué nos referimos cuando hablamos de la interlocución como función de gestión.
- Pasaremos después a referirnos a la comunicación interpersonal como herramienta de gestión (2.2.).
- En el apartado 2.3. intentaremos aproximarnos a la comprensión y gestión de los pequeños grupos.
- Finalizaremos el capítulo (2.4.) subrayando la especial importancia del proceso de interlocución en la gestión de la intervención social.

Y estos serían los **objetivos** que le proponemos:

- Esperamos que este capítulo le ayude a reflexionar sobre la importancia de las competencias conversacionales para la gestión y el liderazgo en las unidades y organizaciones que hacen intervención social.
- También aspiramos a que pueda desarrollar una comprensión más profunda de la complejidad de la comunicación interpersonal.
- De igual modo deseamos que revise y amplíe su repertorio de capacidades y herramientas para las relaciones humanas y la dinamización de grupos.

CASO

2.C.1. Perdiendo los papeles

Un responsable de recursos humanos, incorporado recientemente a una conocida organización proveedora de servicios socioeducativos, animaba un seminario interno sobre relaciones interpersonales para el equipo de profesionales de la entidad. Tras una exposición acerca de las actitudes en la comunicación que fomentan la participación en los equipos de trabajo, solicitó al grupo su punto de vista. Pidió la palabra una de las participantes, quien mostró su escepticismo acerca de la influencia de las actitudes personales en el trabajo en equipo en la medida en que los marcos organizacionales establezcan determinadas jerarquías. El facilitador, antes de que la participante hubiera terminando su intervención, le respondió que la suya era la típica reacción «a la defensiva» que trasladaba a la estructura problemas que estaban en las personas. Tras este comentario solicitó más opiniones, pero se produjo un silencio.

Al no encontrar en el grupo la acogida que esperaba, pensó que sería bueno hacer algún tipo de demostración. Para ello pidió que saliera a la pizarra la persona que había hablado y le indicó que hiciera el papel de trabajadora social (ese era su puesto de trabajo en la vida real) y él tomó el rol de psicólogo de la organización. En la simulación la trabajadora social y el psicólogo debían preparar una reunión para todo el equipo de trabajo. Los demás miembros del grupo actuarían como observadores. La escenificación duró unos diez minutos. El animador hizo, desde el principio, el esfuerzo de utilizar las habilidades de las que había venido hablando en el seminario. Al encontrar en su interlocutora lo que él denominaría como «actitud negativa», consideró que lo oportuno era que ésta se evidenciara ante el grupo como muestra de lo que no favorece las relaciones humanas. Tras conseguir que en varias ocasiones, según su criterio, se pusiera de manifiesto la «actitud negativa» de la trabajadora social, dio por terminada la situación, habiendo demostrado satisfactoriamente, a su juicio, dos tipos bien opuestos de actitudes en la comunicación y sus diferentes efectos.

Cuando ofreció al grupo la posibilidad de hacer un comentario a partir de la situación vivida, una de las personas intervino señalando que, en su opinión, estaba llevando muy mal la sesión y que no estaba sirviendo para nada. A continuación otro de los participantes dijo que, en esa entidad, nunca habían hecho una sesión de ese estilo y que se sentía bastante incómodo. Una tercera intervención fue para solicitar que se terminara cuanto antes la sesión, pues había mucho trabajo que hacer. El responsable de recursos humanos decidió dar por concluido el comentario de la actividad e inició una nueva exposición sobre la resistencia al cambio en los grupos humanos. Al hacerlo, seis de las personas del grupo se levantaron y se marcharon. Tras finalizar esta exposición decidió dar por terminada la sesión, casi una hora antes de lo previsto.

2.1. La interlocución como proceso de gestión

Cuando hablamos de la interlocución como función de gestión estamos pensando en el hecho de que asumir responsabilidades de gestión es, en buena medida, convertirse en una interlocutora o interlocutor. Según nuestra forma de ver las cosas, la persona con responsabilidades de gestión en una unidad de actividad, organización o sistema tiene como una de sus funciones básicas **representar válidamente** a esa unidad de actividad, organización o sistema en una variedad de interacciones con una diversidad de interlocutoras e interlocutores, tanto internos como externos.

2.E.1. La supervisión en las organizaciones de intervención social

En el ámbito de la gestión se ha venido utilizando el término **supervisión** para referirse, básicamente, al control y al mando que la persona con responsabilidades de gestión ejerce sobre sus subordinadas o subordinados en la línea jerárquica. Sin embargo, como ha referido Alfred Kadushin, en el campo del trabajo social y la psicoterapia desde los mismos comienzos del siglo XX fue tomando forma una comprensión de la supervisión que adopta el nombre de ***clinical supervision*** por contraposición a la corriente predominante en el ámbito de la gestión, denominada ***administrative supervision*** (Hernández Aristu, 1991: 26). Así, diríamos que en el sector de la intervención social ha llegado a predominar un concepto de supervisión según el cual una persona profesional de la organización o de fuera de ella ayuda u orienta a otras (individualmente o en grupo) en la reflexión sobre su trabajo, en la comunicación sobre su comunicación (metacomunicación), en el aprendizaje desde la acción y en la construcción y reconstrucción de su identidad profesional.

Por otra parte, el propio concepto de supervisión administrativa también ha ido evolucionando, en la medida en que se han ido superando las versiones originales, muy vinculadas al trabajo manual. Además, las mencionadas conceptualizaciones de la supervisión han ido entrando en diálogo y han confluido, sobre todo en aquellos países con sistemas de bienestar más desarrollados. En esa línea de diálogo y **confluencia** entre tradiciones, encajaría la aportación de autoras como Amparo Porcel y Carmen Vázquez que definen así la supervisión:

> «La supervisión es un proceso continuo de seguimiento, de análisis, de control, también de reflexión, que se hace dentro de una organización, sobre la intervención social que realizan unos profesionales como agentes de una política social, con la ayuda de un supervisor, responsable con los trabajadores de esta intervención social la cual es la concreción de la planificación y la política social de la organización a la cual todos pertenecen» (Porcel y Vázquez, 1995: 152).

Ciertamente somos conscientes de que, al hablar de interlocución, estamos identificando y denominando un proceso de gestión **apartándonos**, al menos en cierta medida, de lo que proponen la mayoría de los esquemas y modelos de gestión de las organizaciones que, si bien hablan de esto que denominamos interlocución, no le dan el tratamiento que en este manual proponemos (ver, por ejemplo, el cuadro 2.E.1. sobre supervisión como concepto para englobar una parte de lo que aquí denominamos interlocución). Con todo, en la medida en que hemos ido proponiendo el concepto y el término en diversos contextos y situaciones, nos ha seguido pareciendo interesante y útil. Sea como fuere, usted deberá juzgar por sí mismo y optar por unas u otras conceptualizaciones y denominaciones.

Expliquémonos, en todo caso y, tal como hacíamos en la introducción, volvamos a imaginar un pequeño equipo de personas haciendo algún tipo de intervención social y supongamos que, inicialmente, todas hacen de todo y todas están involucradas en esa

dinámica cíclica de la que hablábamos. Esas personas planifican la intervención social, la ejecutan, la evalúan y vuelta a empezar. Imaginemos, entonces, que empiezan a configurarse y adjudicarse algunas funciones de gestión y supongamos que al guien asume una responsabilidad de **coordinación**. Esa persona pasa a convertirse en la responsable general de la actividad y por lo tanto en la responsable (última, si se quiere) de la evaluación, de la planificación y de la ejecución. Ahora bien, como decíamos antes, se entiende que, en la ejecución de la intervención social, se *liberará*, al menos en parte, de una serie de tareas operativas y se convertirá, como decimos ahora, en alguien que:

- Se dedica de forma más intensa o especial a **entregar y recibir información** relacionándose con las personas de dentro y de fuera de la unidad de actividad, disponiendo por tanto, al menos en principio, de una información más global que otras personas.
- Mantiene y reproduce una función y una posición de autoridad, en el sentido de que está *formalmente autorizada* (es decir, tiene **poder**[32], y, con él, posibilidad de influencia) para una serie de acciones, interacciones y decisiones para las que no están autorizadas, en principio, otras personas.

Nos parece evidente que las personas con responsabilidades de gestión realmente existentes dedican una gran parte de su tiempo y de sus energías a realizar esta función de interlocución y, como parte de ella, no lo olvidemos, a hacer lo posible por mejorar sostenidamente su **posición y capacidad** como interlocutores e interlocutoras. Las interacciones que mantienen las personas con responsabilidades de gestión (tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización) tienen sentido y valor no sólo por la información que se transmite en ellas, sino también, como decimos, por el hecho de que inician, sostienen, estructuran o refuerzan relaciones[33]. Relaciones en las que, como hemos dicho, representan a la unidad organizativa a cuyo frente están.

ENFOQUE

2.E.2. El sistema cooperativo de Barnard

Las ideas de Chester I. Barnard (nacido en 1886 y muerto en 1961) acerca del fundamento ético, la importancia de la **estructura informal** y el **comportamiento cooperativo** en las organizaciones, aparecen con fuerza a partir de los años treinta del siglo XX y suponen un enfoque alternativo al de la *gestión científica* de Taylor y al de la burocracia propuesto por Weber. Tuvieron gran influencia, por ejemplo, en la teoría de la toma de decisiones de Simon, en la escuela de las relaciones humanas y en autores como Selznick, estudioso de los procesos de institucionalización de las organizaciones. Barnard es considerado un precursor en la atribución de importancia a la comunicación, la colaboración y los valores en las organizaciones.

A lo largo de la historia del estudio científico de las organizaciones y su gestión ha habido aproximaciones que se han fijado especialmente en los aspectos relacionales o conversacionales (Echeverría, 2000) de la gestión (ver, por ejemplo, el enfoque de Barnard, en el cuadro 2.E.2.). Con todo, entendemos que el conocimiento útil para definir, llevar a cabo y valorar esta función de interlocución es, básicamente, conocimiento sobre la **comunicación interpersonal** y, por ello, los mismos conceptos y las mismas herramientas útiles para la comunicación y relación en la intervención social son útiles en buena medida para la gestión de las organizaciones (y viceversa). De igual modo, todo el acervo de conocimientos y herramientas útiles para comprender los **grupos** y trabajar con ellos nos servirá tanto en los procesos operativos de intervención social como en el ámbito de la gestión de las organizaciones que hacen intervención social.

2.2. La comunicación interpersonal como herramienta de gestión

Partamos de una definición:

> ***Comunicación*** *es una actividad compartida (o sistema de comportamiento) en la que se da transmisión de información (y, en general, relación, contacto psicológico) entre dos o más personas.*

Para la persona con responsabilidades de gestión probablemente no habrá nada más útil, desde nuestro punto de vista, que una cabal comprensión de lo que es la comunicación interpersonal, acompañada de algunas habilidades que le permitan comunicarse razonablemente bien. Para lo primero, tan fundamental, vamos a intentar proporcionarle algunos conceptos básicos de la mano de autores, como Gregory Bateson o Paul Watzlawick, cuya ***teoría de la comunicación***, de corte sistémico (Watzlawick y otros, 1983)[34], concibe la comunicación como un proceso social permanente, circular (siempre de ida y vuelta) y multidireccional, en el que las personas participamos tanto si lo deseamos como si no lo deseamos, tanto si nos damos cuenta como si no nos damos cuenta, y que integra múltiples modos de comportamiento (vocal, gestual, táctil, de indumentaria, territorial, entre otros). Por eso dirá la teoría de la comunicación que no es posible no comunicarse, ya que todo comportamiento es comunicación.

Una aportación fundamental de esta teoría es que siempre que nos comunicamos, por una parte, transmitimos un contenido, pero, por otra, inevitablemente, hacemos una propuesta de relación. Hay, por tanto, dos **niveles en la comunicación: contenido y relación**. Y hemos de ser conscientes de que en el nivel de relación nos metacomunicamos, es decir, nos comunicamos sobre la información que estamos

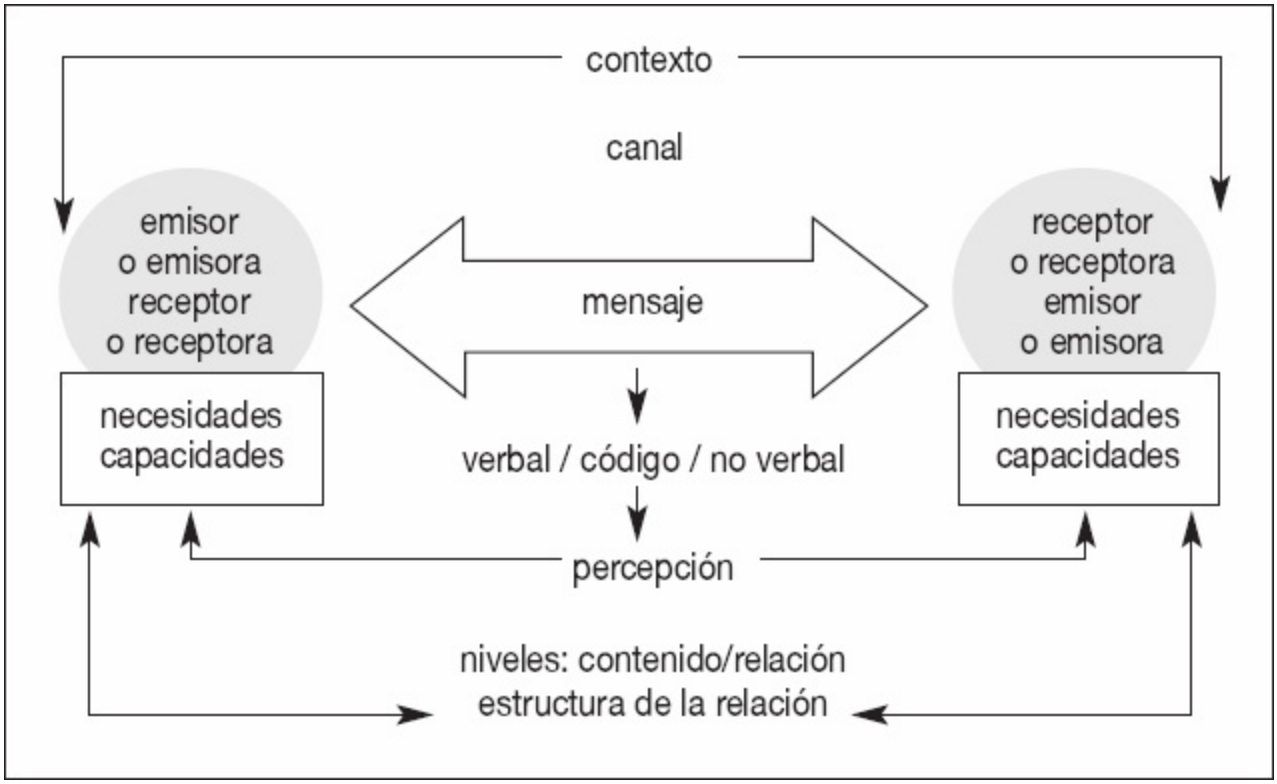
transmitiendo en el nivel de contenido. Hay que notar que esa dimensión relacional de la comunicación va implícita, en buena medida, en los componentes no verbales de la comunicación.

Toda comunicación incorpora, por tanto, una propuesta de relación. Y en la medida en que la comunicación va teniendo lugar, se va estructurando la relación. La comunicación y la relación, necesariamente, van adoptando unos patrones o pautas recurrentes. En la medida en la que se va dando comunicación interpersonal, se va estableciendo, inevitablemente, un contrato, programa o **estructura de relación** que regula la comunicación, que establece lo que se podrá o esperará y no se podrá o esperará decir y hacer. Estructuramos la relación y la relación nos estructura. Y hemos de entender que ese contrato o esa estructura que regula la comunicación y la relación son, en buena medida, implícitos e inconscientes para las personas que participan en la comunicación.

Además, a la hora de analizar secuencias de comunicación entre personas, la teoría de la comunicación alerta sobre la necesidad de situarlas en sus correspondientes **contextos**. Cuanto menos contexto se tiene para comprender una secuencia de comunicación, menos se entiende por qué las personas participantes perciben las cosas como las perciben y, por tanto, por qué reaccionan como reaccionan. Ese contexto puede estar formado de hechos psicológicos, físicos, culturales o de otra índole. Realidades sobre las que, por cierto, no hay, por definición, ningún punto de vista objetivo, de modo que cada persona las construye de una determinada manera. En los procesos de comunicación (además de las posibilidades y limitaciones que presenta cada tipo de **canal** a través de los cuales se realiza la comunicación, muy evidentes, por ejemplo, en la propagación y distorsión de rumores), siempre media la percepción. Es lo que la teoría de la comunicación quiere decir cuando afirma que cada persona realiza su propia **puntuación de la secuencia de hechos**, estableciendo una particular historia de relaciones causa-efecto diferente de la de otra persona que, aparentemente, ha participado en la misma situación.

ENFOQUE

2.E.3. La comunicación interpersonal



Ciertamente, cada persona accede a la comunicación acarreando sus **necesidades**, expectativas, recursos y **capacidades**. Una misma relación puede contribuir a que diferentes personas den respuesta a diferentes necesidades y pongan en juego diversas capacidades. Y la misma dinámica de relación puede hacer que se cubran unas necesidades y aparezcan otras, del mismo modo que hace posible el desarrollo de capacidades. Igualmente una relación puede bloquearse o tornarse conflictiva porque no satisface de manera equilibrada las necesidades de las personas o porque no les ayuda a desarrollar capacidades.

Hay que notar que, en la comunicación, en primera instancia, la persona atiende, aunque sea inadvertidamente, al nivel relacional, en tanto en cuanto ese nivel le ayuda a ubicarse e interpretar el contenido de la comunicación. La teoría de la comunicación, al diferenciar los dos mencionados niveles, nos ayuda a analizar las dificultades, problemas y conflictos interpersonales y nos puede servir de inspiración para construir relaciones más saludables, satisfactorias y productivas. Frecuentemente, más que a la información que se nos transmite (que sería la dimensión más explícita y objetiva de la comunicación) **reaccionamos a la propuesta de relación** que hemos percibido, propuesta que, por definición, está siempre más implícita y más sujeta a la percepción subjetiva. En nuestra reacción, sin embargo, de nuevo hacemos una propuesta de relación acerca de la cual, de nuevo, puede haber un margen para la interpretación. Y así se inicia una secuencia que, como decíamos, cada participante puntúa de una determinada manera. El caso 2.C.1. puede ser un ejemplo en el que el responsable de recursos humanos y la mayoría de las personas que le escuchan puntúan la secuencia de

diferente manera a partir de una situación en la que, aunque el responsable esté transmitiendo un contenido vinculado a la actitud participativa, las personas, al parecer, reciben una propuesta de relación autoritaria.

En la medida en que se dan y se repiten estos problemas en la comunicación y relación interpersonal, podemos hablar de una estructura de *juego sin fin* o situación tramposa en la que los intentos de cambiar las cosas suelen resultar *más de lo mismo*, en la medida en que se trate de intentos presa del denominado ***error de tipificación lógica***, en los que no se distinguen convenientemente los planos, niveles, marcos o encuadres y las relaciones causales circulares que se dan entre los hechos. Al comienzo del caso 2.C.1, podríamos decir que el facilitador, en lugar de recoger y agradecer la intervención (que, sea cual sea, es una respuesta positiva a su petición de opiniones), *confunde los planos*, *baja un nivel*, y se pone a rebatir la opinión.

Desde el punto de vista de la teoría de la comunicación, la situación problemática más arquetípica es la que Bateson, en 1956, denominó trampa doble o **doble vínculo**:

> *«El doble vínculo designa un mensaje prescriptivo que se imparte desde una posición dominante a otra subordinada y que incluye una paradoja pragmática de cumplimiento imposible. El ejemplo más típico es la orden de desobediencia obligatoria formulada dentro de una relación de poder* (…). *En cualquier caso se trata de mensajes cuyo significado referencial, digital e instrumental siempre contradice a su sentido relacional, analógico y expresivo* (…). *Se utiliza como un modelo heurístico universalmente aplicable a diversas situaciones sociales»* (Giner y otros, 1998: 215).

Volviendo al caso 2.C.1., podríamos decir que el responsable de recursos humanos hacía una **propuesta tramposa** cuando, tras una exposición relacionada con la participación, solicita explícitamente opiniones al grupo pero lo que está pidiendo, implícitamente, es que se le dé la razón y se refuerce su discurso. Si las personas del grupo asienten, podrán ser tildadas de no participativas y si le llevan la contraria también serán castigadas por irrespeto a la posición del facilitador. Lo más probable es que tras la situación vivida, el responsable de recursos humanos se sienta reforzado en su posición y su discurso.

CASO

2.C.2. Reestructurando la situación

Acababa de terminar una reunión entre el equipo de una conocida organización proveedora de servicios

socioeducativos y la dirección del departamento municipal de acción social del Ayuntamiento y las personas que habían participado en la reunión tomaban un café. En uno de los corros estaba la directora de la entidad y una de sus trabajadoras sociales junto a una trabajadora social municipal muy apreciada por ambas. Hablando un poco de todo, la trabajadora social de la entidad hizo un comentario sobre una sesión de formación, nefasta según sus palabras, que habían mantenido días antes con el nuevo responsable de recursos humanos de la organización. Al conocer el nombre del responsable, la colega del Ayuntamiento le manifestó su extrañeza, dado que había coincidido con él durante varios años como voluntaria en una organización no gubernamental y guardaba de él un buen recuerdo. «Igual han sido los nervios del novato», le dijo.

Días después, la directora de la organización comunicó a la trabajadora social que una importante fundación había solicitado a la entidad que preparase, con cierta premura, un proyecto de formación familiar que podía tener una importante envergadura. Para ello, la directora proponía, formar un equipo *ad hoc*, que la propia directora coordinaría. La trabajadora social aceptó encantada aunque no le gustó tanto saber que en el equipo estaría también el responsable de recursos humanos con el que había compartido la desagradable sesión.

Los trabajos del equipo comenzaron a desarrollarse y, un día, cuando el equipo de trabajo ya había mantenido tres reuniones, un compañero se acercó a la trabajadora social junto a la máquina de café preguntándole qué tal se estaba comportando el responsable de recursos humanos en la reunión. La trabajadora social le dijo que, ciertamente, su percepción sobre él estaba cambiando, pues había hecho aportaciones interesantes sobre formación, había sido muy cumplidor en los encargos que había asumido entre reunión y reunión e incluso, en una ocasión, había hecho un comentario que podía interpretarse como una autocrítica sobre su comportamiento en la sesión de formación.

El equipo finalizó exitosamente su labor después de muchas horas de trabajo y la directora consideró merecido invitar a las personas del equipo a una comida especial. A los postres, cuando ya habían sido consumidas algunas botellas de vino, la directora les confesó que las palabras de la trabajadora social municipal le habían animado a apostar por incluir en el grupo al responsable de recursos humanos y que estaba contenta de haberlo hecho, pues esto había permitido reestructurar las relaciones que habían comenzado mal en la sesión de formación. Tras estas palabras, pudieron mantener una conversación tranquila y fructífera sobre lo ocurrido en dicha sesión.

Sin embargo, la teoría de la comunicación afirma que no hay una condena que nos obligue a jugar siempre esos juegos sin fin. Es posible introducir **cambios en el guión**, es posible saltar a un nuevo plano o nivel y metacomunicarnos sobre la comunicación patológica en la que nos hemos encerrado, es posible cambiar las reglas del juego y reestructurar o reencuadrar la situación. En el caso 2.C.2. vemos cómo determinadas conversaciones e intervenciones permiten a algunas de las personas que participaron en la situación descrita en el caso 2.C.1. colocarse en un nuevo plano o encuadre desde el que reestructurar sus relaciones y metacomunicarse sobre lo ocurrido en la primera situación.

ENFOQUE

2.E.4. El liderazgo en la teoría de la gestión

El de liderazgo es, sin duda, el concepto que más se ha utilizado y se utiliza en el campo de la gestión para referirse a diversidad de maneras de ejercer muchas de las que, en este manual, denominamos funciones de interlocución. Posiblemente las escuelas o enfoques que más se han ocupado de esta cuestión sean la de las relaciones humanas (ver cuadro 4.E.1.) o la del desarrollo organizacional (10.E.1.), desde el que se aportan esquemas como, por ejemplo, el de la malla o rejilla gerencial, propuesto por Robert Blake y Jane Mouton. En él se analizan dos dimensiones en la persona con responsabilidades directivas:

- la preocupación por las **personas** y
- la preocupación por la **producción**.

El objetivo que plantean Blake y Mouton es aproximarse lo más posible al estilo de liderazgo 9.9, en el que hay una alta preocupación por las personas y una alta preocupación por la producción.

Ya en 1930 Kurt Lewin, Ron Lippitt y Robert White habían planteado la existencia de tres tipos de liderazgo que después han sido reinterpretados desde muchos puntos de vista. En esencia son estos:

- **autoritario** (o autocrático),
- **democrático** (o participativo) y
- ***laissez-faire*** (dejar hacer o *rienda suelta*).

El líder autoritario tiende a tomar personalmente las decisiones y ejerce un control rígido en función de su propio criterio. El líder democrático asume más o menos funciones en función de la actividad a realizar y las personas con las que trabaja, potenciando la toma de decisiones por consenso. El líder *laissez-faire* tiende a inhibirse de la acción y no realiza valoraciones.

Desde la teoría de la contingencia (ver cuadro 8.E.1.) se hizo una crítica a las aproximaciones al fenómeno del liderazgo que tendían a preferir en forma sistemática un tipo o características de liderazgo o a considerarlo vinculado a determinados rasgos de personalidad (sería el denominado liderazgo carismático, basado en cualidades excepcionales de la persona). Se enmarca en esta corriente la propuesta de **liderazgo situacional** de Paul Hersey y Ken Blanchard, según la cual la o el líder se centraría más en la tarea o en la relación según lo que ellos llaman *nivel de madurez* de las personas o los grupos. Bernard Bass, por su parte, ha propuesto el

liderazgo transformacional (que busca cambios de actitud y valores compartidos) como superación (al menos para momentos especiales) del liderazgo transaccional (en el que se da una relación más vertical en el funcionamiento ordinario según la estructura jerárquica).

En resumen, y revisando algunas de las definiciones y aportaciones encontradas en la literatura actual, diríamos que se tiende a comprender el liderazgo en términos de influencia o motivación que contribuye a la satisfacción y colaboración de las personas y se usa profusamente el concepto de ***empowerment***[35] (traducido en ocasiones como empoderamiento) según el cual las y los líderes han de ser capaces de que las personas con las que trabajen fortalezcan su autonomía y capacidad de riesgo e incrementen el conocimiento y el dominio sobre los asuntos de los que se ocupan. Rafael Echeverría señala que la persona con responsabilidades de dirección en el futuro tendrá que tener las competencias de un ***coach***[36], de alguien capaz de facilitar el aprendizaje (podría traducirse por preparador, entrenador).

En todo caso, como decíamos, la persona con responsabilidades de gestión, además de contar con conceptos que le ayuden a interpretar las secuencias de comunicación, ha de desarrollar, en la medida de lo posible, **habilidades de comunicación**. Basándonos en una propuesta inicial de Miguel Costa y Ernesto López[37], basada a su vez en el denominado *modelo de competencia*, planteamos un repertorio de habilidades útiles para la comunicación interpersonal en contextos de gestión. Un cuadro como el 2.H.1. nos permite identificar algunas habilidades, lo cual es el primer paso, eventualmente, para detectar su ausencia, empezar a ejercerlas y perfeccionarlas.

HERRAMIENTA

2.H.1. Habilidades de comunicación

Habilidad	Descripción
Escoger el momento adecuado y preparar la situación	En muchas ocasiones el mayor acierto es no iniciar la interacción si al aproximarnos a una persona vemos que está ocupada o intuimos que no está dispuesta para lo que le vamos a decir. Además hay que tomar en cuenta el entorno en el que se va a dar la interacción (ambiente físico, ruido o probabilidad de interrupciones, por ejemplo).
Enganchar	Se trata de establecer una relación positiva de inicio. Para ello es fundamental, entre otras cosas: la apertura y flexibilidad, el tanteo suave sobre el código o registro a utilizar, la atención a la situación concreta y su contexto y

	la claridad en la propuesta de relación.
Escuchar atenta y activamente	Escuchamos atenta y activamente cuando concentramos nuestra atención en nuestro interlocutor o interlocutora, prestamos atención tanto a su comunicación verbal como a su comunicación no verbal y mostramos que estamos escuchando, retroalimentando específica y oportunamente (en forma verbal o no verbal) y dejándole terminar sus intervenciones.
Empatizar	Se trata de ponerse en el lugar de la otra persona, intentar captar su sentimiento y comprender su punto de vista. Ello requiere una atención especial a la comunicación no verbal, el intento de obtener la mayor información posible sobre sus antecedentes y contextos y un esfuerzo consciente y constante por suspender o relativizar análisis y juicios que podamos hacer y que nos impidan ponernos en sus zapatos. Sobre todo supone cultivar y reforzar el convencimiento acerca de la dignidad y derechos de cada persona, con independencia de sus características.
Resumir	Significa sintetizar mentalmente o de palabra lo que la otra persona ha dicho. Aunque esta habilidad parezca sencilla, si comenzamos a practicarla, probablemente nos demos cuenta de que no la realizamos ni medianamente, fundamentalmente por las deficiencias de nuestra escucha.
Preguntar adecuadamente	Si analizamos nuestras preguntas, veremos que en muchas ocasiones preguntamos por simple curiosidad, o con intención de sugerir o para matar el tiempo, por poner tres ejemplos. Preguntar adecuadamente supone hacerlo moderadamente, gradualmente, desde el genuino interés y la intención de ayudar a la otra persona.
Reforzar positivamente	Se trata de proporcionar consecuencias gratificantes a aquellas conductas de las personas que queremos que se repitan o fortalezcan. El refuerzo ha de estar vinculado específicamente al comportamiento en cuestión y ha de ser, en la medida de lo posible, inmediato, cariñoso y, sobre todo, auténtico.

Enviar mensajes «yo»	Supone, por ejemplo, decir «yo me he sentido molesto cuando has dicho eso» en lugar de «eres una persona agresiva» o «yo opino que sería mejor comprar tal cosa» en lugar de «lo mejor es comprar eso». Contribuye una comunicación menos tensa y más eficaz. Los mensajes «yo» son típicos del comportamiento asertivo, es decir, de aquel que no se queda apocado pero que tampoco es agresivo.
Mostrar acuerdo parcial	Se trata de indicar en qué parte de lo que ha dicho la otra persona estamos de acuerdo antes de mostrar, quizá, nuestro desacuerdo con otra parte de lo dicho. Contribuye a la búsqueda de consenso.
Mantener silencio	Hay silencios muy diferentes y todos comunican algo. Unos pueden revelar desorientación, otros tensión, otros reflexión. Por ello hemos de ser capaces de aguantar en silencio, pues con esta habilidad, por ejemplo, ayudaremos a personas a las que les cuesta un poco lanzarse a hablar.
Desdramatizar	Supone ubicar la situación en un contexto más amplio, mirarla desde otro punto de vista, relativizar lo que nos está pasando, siempre y cuando tengamos la legitimidad y el tacto para hacerlo.
Hacer reír	La introducción del humor en las situaciones es posiblemente una de las habilidades más útiles (por ejemplo para amenizar situaciones, para decir cosas o para promover el aprendizaje), aunque también de las más difíciles de explicar y aprender. En todo caso hay que prestar mucha atención a claves culturales que pueden hacer que lo que en un contexto resulte gracioso en otro no lo sea.
Narrar	Se trata de estructurar el discurso de manera que captemos y mantengamos el interés y la atención de quien nos escucha, aportando información significativa y útil.
Ayudar a analizar y valorar	Supone retener hasta un cierto punto las propias interpretaciones y juicios y acompañar a la otra persona en su reflexión, aportándole información, haciéndole

	preguntas o manteniendo silencios, por ejemplo. No descartemos, sin embargo, que se nos pidan nuestros propios análisis y valoraciones y, eventualmente, incluso consejos que, en algunas ocasiones, pueden estar indicados.
Apoyar y contener	Se trata de hacer uso de nuestras palabras, de nuestra comunicación no verbal y de nuestro cuerpo para ayudar al control emocional e incluso físico de otra persona. No se trata, normalmente, de tranquilizar restando importancia a las cosas, sino más bien de «estar ahí».
Cambiar el guión	Supone comprender la propuesta de relación implícita que nos hace otra persona (por ejemplo, de autocompadecimiento o de conflicto) sin hacer notar que la hemos advertido (y sin referirnos explícitamente a ello) y, en lugar de entrar en su juego, hacer un cambio rápido de propuesta que, en cierto modo, la descoloque y nos permita entrar en otra dinámica distinta.
Diálogo interior	Se trata de aprender a dialogar interiormente como forma de autocontrol y de controlar el diálogo interior que a veces se produce inadvertidamente y nos lleva a reaccionar de determinada manera.

2.3. Comprender los grupos, trabajar en equipo

El pequeño grupo es una **realidad omnipresente** en las unidades, organizaciones, sistemas o redes dedicadas a la intervención social (o a casi cualquier otra actividad que se nos pueda ocurrir). Del mismo modo que la persona con responsabilidades de gestión ha de comprender las organizaciones y aprender a manejarse en ellas (como veremos en el capítulo 9), lo mismo pasa con los grupos. Definimos el grupo de la siguiente manera:

> *Un **grupo** es una serie recurrente de actividades en las que actúa e interactúa un número discreto de personas (en general todas con todas directamente) de modo y hasta el punto que, como sistema, emerge, se construye y se diferencia de un entorno, aunque, en general, con un limitado grado de formalización.*

Al igual que existe, como hemos dicho, un estudio científico de las organizaciones, lo mismo pasa con los grupos, que también son objeto de atención desde diversas disciplinas y sobre los que también existe un cuerpo de conocimientos, así como un aparato técnico para la intervención en ellos[38]. Siendo necesariamente sintéticos, presentamos a continuación un **modelo de desarrollo grupal** como herramienta para analizar la dinámica de los grupos y como guía para el trabajo grupal útil en diversos ámbitos y también en el de la gestión. En ese modelo intentamos recoger y sintetizar algunas de las principales aportaciones realizadas por el estudio científico de los grupos humanos.

Se ha dicho que diez personas juntas en un ascensor no constituyen un grupo, salvo que el ascensor se quede estropeado entre dos pisos. Lo que ocurre en ese momento es que en un **entorno** determinado un número de **personas** comiencen a actuar e interactuar con una finalidad común, como es salir del ascensor. Y esas son, por cierto, las condiciones típicas que marcan el comienzo de la vida de cualquier grupo. El modelo de desarrollo grupal que presentamos intenta ser un esquema de referencia para analizar los diferentes elementos que podemos identificar y las diversas etapas que pueden sucederse en la vida de un grupo. Sugerimos comparar este esquema de comprensión del grupo con el esquema de comprensión de la organización que aportamos en el apartado 9.2. En el cuadro 2.E.5 reflejamos las etapas por las que pasaría un grupo en su evolución y el papel que se esperaría en cada fase por parte de la persona con responsabilidades de gestión, coordinación o facilitación en el grupo.

ENFOQUE

2.E.5. Modelo de desarrollo grupal

Etapa	Características	Labor de la persona dinamizadora
1. Iniciación	El grupo está empezando a hacerse, el sentimiento predominante es de inseguridad, se producen ensayos o tanteos en cuanto a actividades, roles o propuestas. El grupo está bastante pendiente de la persona dinamizadora.	Ha de proponer actividades y normas sencillas para arrancar. Se centrará en aportar seguridad y reforzar la ilusión de modo que todas las personas se sientan acogidas y motivadas y en ayudar a que se manifiesten los temores y expectativas de las personas.
2. Acción	El primer elemento grupal en el que apoyarse es la **actividad**, que se convierte en el centro de la vida del grupo. El grupo logra hacer conjuntamente y se reconoce en esa capacidad colectiva.	Ayuda al éxito de las actividades que el grupo va abordando e intenta que la actividad vaya contribuyendo a que se inicien relaciones participativas e inclusivas. No necesita prestar tanta atención a cada una de las personas como en la primera etapa.
3. Relación	La acción común ha posibilitado relaciones y con ellas la construcción de una **estructura informal**, que pasa a ser el elemento nuclear del grupo: normas no formuladas van regulando el posicionamiento de los miembros (roles, estatus, poder, ubicación en las redes afectivas o de comunicación, ubicación espacial). La actividad pasa a un segundo plano.	Acompaña al grupo en el sentirse a gusto conjuntamente y respeta su proceso de estructuración informal intentando velar por la cabida de todas las personas. Recuerda la importancia de la actividad pero *deja hacer* al grupo más que en la etapa anterior.
4. Formalización	Una vez desarrollada una estructura informal el grupo puede volver a la acción pero, esta vez, con la capacidad de construir una **estructura formal** que dote de más eficacia y eficiencia a esa actividad. Normas formuladas y funciones oficiales regulan la vida del grupo.	Acompaña el ajuste entre acción y relación propio de la etapa y apoya al grupo en la resolución de los conflictos relacionados con dicho ajuste. Una serie de funciones que venía cumpliendo van siendo asumidas establemente por personas del grupo.
5. Autorregulación	Los elementos **cognoscitivos, afectivos y culturales** van pasando al centro de la vida grupal. El grupo adquiere la capacidad de autorregularse y desde su conocimiento, sentimientos y valores colectivos se hace cargo de sí mismo, tanto para continuar su camino como para terminarlo.	Es capaz de reencontrar su sitio ayudando al grupo siempre a leer sus procesos. Si es el caso, ayuda al grupo a terminar su vida, pues sólo un grupo maduro es capaz de saber si su camino ha finalizado o si ha de reinventarse.

Al leer un esquema como el plasmado en el cuadro 2.E.5. no debemos pensar que marca un itinerario que todos los grupos siguen. Más bien se trata de un mapa en el que se intentan presentar y ordenar aspectos e itinerarios a tener en cuenta en el desarrollo de un grupo. La historia real de los grupos sigue **caminos muy diversos** y, a veces, retorcidos e inesperados. Multitud de eventos, como, por ejemplo, la entrada de nuevos miembros, hacen que sea necesario un cierto *volver a empezar*. Sin embargo, ello no inutiliza, sino todo lo contrario, una herramienta como la que presentamos, pues sólo con algún tipo de esquema de referencia podemos leer la historia del grupo y contribuir a su desarrollo.

La experiencia cotidiana y la investigación en el campo de la gestión de organizaciones dejan bien claro que dedicar tiempo y energías a la **construcción de**

equipos es una de las inversiones más inteligentes que puede hacer una persona con responsabilidades de gestión. El proceso de maduración y el propio funcionamiento de cualquier equipo consumen unos recursos que, sin embargo, son rentabilizados en la medida en que las prestaciones de un equipo bien construido superan en calidad y sostenibilidad a la suma de las prestaciones individuales de las personas. Por otra parte, cada persona de la organización puede relacionarse directamente con un abanico limitado de personas, razón por la cual es en la distancia corta de los pequeños equipos donde hacemos posible o imposible, en buena medida, la satisfacción de las personas y el éxito de la organización.

En lo referente al trabajo en equipo, se ha propuesto la siguiente diferenciación, según éste sea (Sánchez Vidal, 1993: 381-382):

- **Multidisciplinar** o pluridisciplinar, cuando coexisten (en una suerte de yuxtaposición) las diferentes disciplinas en la misma unidad organizativa para el servicio de las mismas destinatarias y destinatarios, pero no hay trabajo profesional conjunto, propiamente dicho.
- **Interdisciplinar**, cuando existe una coordinación o colaboración entre profesionales en un proyecto común de intervención.
- **Transdisciplinar**, cuando el proceso de compartir competencias y tecnologías lleva a una integración entre las disciplinas y las funciones de las personas (cada vez más polivalentes) tienden a basarse más en el proyecto que en su profesión original.

Por último recogeremos algunas **técnicas** de utilidad en el trabajo con grupos. En el campo de la gestión este tipo de técnicas son consideradas como valiosas herramientas de calidad o herramientas de mejora. Hay que entender que sobre estas técnicas existen muchas variantes y diferentes presentaciones. Hemos optado por seleccionar las que hemos visto más utilizadas y describirlas con brevedad.

Binas

Sirve para compartir y contrastar puntos de vista, además de para conocerse y reflexionar sobre la comunicación interpersonal.
Se divide el grupo en parejas intentando juntarse quienes menos se conocen. Se les da un tiempo determinado para que hablen sobre el tema en cuestión. Después se reunirán las parejas de dos en dos formando grupos de cuatro y cada persona comunicará lo que su pareja le ha comentado, conversando después sobre el asunto entre las cuatro personas. Después se pasa al plenario y se abre una conversación en la que se aborda el tema propuesto y, si se ve oportuno, se hace referencia al proceso vivido y a las personas involucradas (a modo de presentación de las personas o de aspectos o puntos de vista desconocidos de ellas).

Philips 6-6

Pretende facilitar la participación de todas las personas y el rápido acopio de reflexiones o propuestas.
Se expone el problema o pregunta y se propone al grupo dividirse en grupos de seis personas (si se quiere introducir el azar en la composición de los grupos se pide a las personas que se numeren y luego se juntan las personas que tengan el mismo número). En cada grupo, tras una breve presentación si es necesaria, se designa una (o más de una) persona que haga de moderadora, secretaria y portavoz. El grupo tiene seis minutos para trabajar aunque en esto se puede ser muy flexible y para ello se puede acordar con todos los grupos alargar el tiempo. Poco antes de volver al plenario en cada grupo se comprueba que lo que ha recogido quien hará de portavoz es correcto. Posteriormente se hace puesta en común valiéndose de la pizarra.

Diagrama de Pareto

Busca identificar relaciones causa-efecto y, en especial, aquellas causas que tienen más o mayores efectos.
Se basa en la fórmula 20/80: se supone que el 20% de las causas provocan el 80% de los efectos y viceversa. Se trata de representar gráficamente las diferentes causas identificadas, ordenadas según la envergadura de sus efectos. Una vez identificadas aquellas causas que tienen más o mayores efectos, hemos de pensar en propuestas de mejora relacionadas y escoger las más factibles y efectivas. El centrarse en las causas más relevantes no significa olvidar las otras.

Espina de pescado

El diagrama en espina de pescado, también llamado diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa, sirve para identificar y articular (en representación gráfica) el mayor número de causas y efectos relacionados con un problema.
Se plantea el problema que nos preocupa y se pide a las personas que escriban en tarjetas todos los fenómenos o hechos que puedan estar relacionados con él. Posteriormente se intentan ir encadenando las tarjetas según relaciones causa-efecto que puedan, ir enlazándose, como en una espina de pescado, hasta llevar al problema que nos preocupa. Una vez tenemos la representación gráfica de las relaciones causa-efecto, se dialoga al respecto y se plantean propuestas de mejora.

Cuchicheo

Sirve para desbloquear el tratamiento de una cuestión en un momento dado.
Se trata de pedir a las personas de un grupo que conversen en parejas durante dos o tres minutos sin moverse del sitio en el que están. A continuación se inicia la conversación en común.

Torbellino de ideas *(brainstorming)*

Pretende estimular la creatividad y poner encima de la mesa el mayor número de alternativas que sea posible.
Se plantea la cuestión de manera sencilla, abierta y sugerente (eventualmente se escribe una palabra o varias en el centro de una pizarra), intentando crear un clima de receptividad y silencio. Se abre la posibilidad de que las personas digan o escriban aquello que se les ocurra. La norma es que cualquier cosa que se diga vale, cuantas más mejor y no se puede criticar, preguntar o explicar mientras se van proponiendo las ideas. Una vez recogidas las ideas, se abre un nuevo turno para que las personas apoyen o subrayen aquellas aportaciones que prefieran (también, si se desea, habrá una ronda para rechazar). Finalmente se abre un diálogo en el que sí se pueden hacer preguntas, explicaciones y valoraciones hasta llegar a unas conclusiones.

Método del caso

Se trata de partir del análisis y las respuestas en una situación particular como forma, eventualmente, de suscitar un análisis o reflexión más amplia sobre algún tema o alguna situación.
Se comienza por una presentación detallada, normalmente escrita y verbal, del caso y se abre una ronda de primeras impresiones. Después se entra a un análisis detallado intentando identificar siempre la información objetiva en la que nos basamos para hacer nuestras consideraciones. A partir del análisis se intenta alcanzar consensos y después formular conclusiones de aplicación en diferentes situaciones.

Técnica del incidente crítico

Sirve para identificar necesidades o requerimientos por parte de alguna colectividad.
Se pide a las personas que intenten recordar sucesos satisfactorios o insatisfactorios relacionados con alguna cuestión o ámbito (por ejemplo, el servicio que reciben por parte de una organización) y que los plasmen en tarjetas. Después se trabaja colectivamente agrupando por afinidad tanto las experiencias satisfactorias como las insatisfactorias, intentando identificar atributos o rasgos comunes que aparecen en cada caso.

Técnica Delphi

Puede utilizarse, por ejemplo, para analizar un problema o para hacer prospectiva en relación con tendencias de futuro, de cara a la toma de decisiones.
Se selecciona un grupo de personas expertas (consideradas como informantes clave) y se les pide su opinión y consideraciones. Se recogen las aportaciones, se sistematizan y se devuelven, existiendo la posibilidad de que pueda haber varias oleadas de consulta a las mismas personas (o a otras nuevas que se identifiquen, en una estrategia de *bola de nieve*). En grupo se puede ir debatiendo lo que se va obteniendo en la consulta a las personas expertas que también son informadas de todo lo que se va trabajando.

Juego de roles *(role playing)*

Busca ilustrar vivencialmente un problema o situación, así como motivar y dar elementos para el debate.
Se diseñan y escriben varios roles o papeles típicos que aparecen en la situación o ante el problema que nos preocupa. Se piden varias personas voluntarias y a cada persona se le entrega un papel con un rol diferente. Se les pide que, durante unos minutos, lean el papel y piensen cómo lo van a representar. En ningún momento deben decir cuáles son las pautas que se les han dado. Posteriormente se pide a estas personas que empiecen a interactuar. El resto de personas quedarán alrededor como observadoras sin poder interactuar con las personas que representan los papeles. Éstas deben ir improvisando e interactuando sin salirse de la situación hasta que se les indique así. Cuando se considera que la escenificación ha sido suficientemente ilustrativa, se para y se pasa al diálogo sobre lo ocurrido y sobre el tema en cuestión.

Sociodrama

Se trata de vivenciar una situación para después profundizar en lo vivido en una reflexión compartida.
Un grupo prepara la representación y la representa ante el resto de compañeras y compañeros. Después se hace el comentario al respecto.

Frases incompletas

Pretende estimular la creatividad y la búsqueda de alternativas diferentes.
Se parte de una lista de frases incompletas que se refieren al tema o temas que nos interesa abordar, pero que dejan abiertas diversas posibilidades. Cada persona, en silencio, completa las frases. Después se pasa a un comentario general (eventualmente pasando por un trabajo en grupos antes del plenario).

Hoja de temperatura

Busca conocer el grado de satisfacción de las personas que han participado en una actividad e identificar oportunidades de mejora para una siguiente ocasión.
Cuando faltan quince o veinte minutos para terminar la actividad, se reparte una hoja en la que se pide puntuar una serie de aspectos. Las puntuaciones posibles serían 1 (muy mal, muy malo), 2 (mal, malo), 3 (regular, normal), 4 (bien, bueno), 5 (muy bien, muy bueno). Los aspectos a valorar pueden ser: cumplimiento de objetivos, satisfacción de expectativas, utilidad de lo realizado, participación de las personas, eficacia en la tarea, labor de quien ha dinamizado o coordinado la actividad, preparación, recursos materiales y entorno físico, documentación escrita, valoración global. La hoja puede dar espacio también para comentarios. Las hojas se recogen para procesar los datos y se abre un tiempo para expresar valoraciones de palabra.

2.4. El proceso de interlocución en las organizaciones dedicadas a la intervención social

Para terminar este capítulo sobre el proceso de gestión que estamos denominando interlocución, queremos poner de relieve su **especial importancia** en el caso de las unidades, organizaciones, sistemas o redes dedicadas a la intervención social, sin desconocer, por supuesto, que se trata de un proceso de gestión que resulta clave en cualquier tipo de organización dedicada a cualquier tipo de actividad.

Parece claro que la intervención social, en cualquiera de sus versiones o modelos, es una actividad con una fuerte dimensión o componente **relacional**. Quienes estudian la gestión de servicios los clasifican en un continuo que va de la máxima intangibilidad a la máxima tangibilidad: desde servicios en el que propiamente no se entrega nada material hasta aquellos en los que lo que se hace es, fundamental o casi únicamente, la aportación material. En la intervención social, hay casos, como el de un servicio residencial, con un importante componente tangible. Sin embargo, incluso en esos casos, la aportación central, a nuestro juicio, es la relación interpersonal en la que las personas que realizan la intervención se involucran junto con sus destinatarias o destinatarios.

Y es que si la intervención social pretende influir en el desenvolvimiento autónomo y en la integración social de las personas, no tiene, básicamente, otra forma de hacerlo que mediante **situaciones sociales de relación y participación**, ya estemos hablando del auxiliar de ayuda a domicilio que ayuda a levantarse de la cama a la persona con movilidad reducida o la educadora de calle que contribuye a la preparación de una fiesta infantil en un barrio. Por más ejemplos que busquemos, veremos que en el centro de la intervención social está siempre la relación interpersonal como herramienta de trabajo principal y fundamental. Y, por lo tanto, será en las relaciones directas que las personas con responsabilidades operativas mantienen con las destinatarias y destinatarios donde las unidades y organizaciones que hacen intervención social se jugarán, básicamente, la cantidad y la calidad de sus resultados.

Ahora bien, esas relaciones interpersonales que decimos que constituyen la médula de la intervención social y las relaciones personales que hemos identificado como relaciones de interlocución (como proceso de gestión) no están aisladas las unas de las otras. Al contrario, forman parte de un mismo **sistema relacional**, de una única trama de comunicación. La secuencia de interacción que tiene lugar a las 9.00 horas entre la directora de la residencia y el auxiliar de clínica va a influir en la secuencia de interacción que el auxiliar de clínica tenga con la usuaria a las 9.05. La secuencia de interacción que tiene lugar a las 9.10 entre la usuaria y su familiar va a influir en la secuencia de interacción que la usuaria tenga con el trabajador social a las 9.15. Y así sucesivamente, recurrentemente, circularmente.

Y si decimos que nuestras organizaciones y redes, en tanto en cuanto se dedican a

la intervención social, quieren desencadenar autonomía e integración, habrá que decir que todas esas interacciones interrelacionadas tendrán que ser inclusivas y participativas. Y recordando la diferenciación entre contenido y relación, diremos que no se tratará tanto de *hablar* de inclusión y participación como de ser capaces de **estructurar relaciones inclusivas y participativas**, tanto en la intervención como en la gestión, en cualquier parte y momento en el que nuestras organizaciones y sistemas estén funcionando.

Pues bien, sin desconocer la necesidad de utilizar otras herramientas de gestión (de recursos humanos, de la información, del aprendizaje y así sucesivamente), entendemos que la principal manera en que las personas con responsabilidades de gestión tienen de influir en la manera de relacionarse del personal de atención directa no puede ser otra más que **su propia manera de establecer relaciones** en la organización. Siendo conscientes de que desde cualquier posición se pueden activar dinámicas de inclusión y participación que no sabemos hasta dónde podrán llegar. Y que desde cualquier posición podemos desencadenar dinámicas de exclusión y dependencia que no sabemos hasta dónde podrán llegar[39]. De ahí el especial impacto de los procesos de interlocución en todas las organizaciones y redes y de forma especial, entre otras, en las que se dedican a la intervención social.

ACTIVIDAD

2.A.1. Estilo inhibido, agresivo o asertivo[40]

Le pedimos que distinga, entre la diferentes respuestas que se proponen en la siguiente situación, cuál es agresiva, cuál es inhibida y cuál es asertiva:

María (…) *se siente muy incómoda cada vez que el gerente* (…) *se dirige a ella utilizando términos como «querida», «mi chica», «guapita». Desearía poner fin a esa situación, pero no se atreve a decírselo por si piensa que puede ser una reacción desmesurada por su parte, teme que pueda ofenderse.*

1. *(Con un tono algo amigable y sonriendo como para que no se ofenda) «Un poquito machista me está pareciendo usted… Son ustedes, los hombres, todos iguales».*
2. *(Con tono irónico) «¡Mire!, ¿no sabría usted decir otra cosa? Por si no lo recuerda (con retintín) mi nombre es María».*
3. *(Sin vacilación y con firmeza) «Sé que no es su intención ofenderme, pero cuando se dirige a mí diciéndome "querida" o "guapita", me siento muy incómoda. Me gustaría que me llamara por mi nombre».*

Comentario

1. *Es un estilo inhibido. Intenta decirle aquello que le molesta pero al final no personaliza. La expresión «Son ustedes, los hombres, todos iguales» contribuye a desresponsabilizar al interlocutor de su comportamiento. No afrenta con firmeza la situación.*
2. *Es un estilo agresivo. Cuando le dice «¿No sabe usted decir otra cosa?» le está acusando irónicamente de poco imaginativo.* (…) *El estilo asertivo no necesita avasallar a nadie.*
3. *Es un estilo asertivo. Usa una expresión asertiva empática, «Sé que no es su intención ofenderme», y le expresa directamente lo que siente y lo que le gustaría que hiciera. Lo hace, además, responsabilizándose de sus sentimientos y peticiones.*

Por otro lado no podemos olvidar que, cuando hablamos de interlocución, nos referimos a un proceso que tiene lugar tanto en la vertiente interna como en la **vertiente externa** de la unidad u organización. La persona con responsabilidades de gestión actúa como interlocutora o interlocutor válido, en representación de la unidad u organización, ante las diferentes personas y grupos interesados e implicados y su capacidad de interlocución resulta ser, a menudo, crítica a la hora de construir, sostener o destruir el posicionamiento de la unidad u organización en su entorno.

Tal como veremos con más detenimiento en el apartado 8.1., las unidades y organizaciones de intervención social se caracterizan por mantener relaciones institucionales con una gran variedad de agentes e instancias, entre las que los códigos, los registros, las costumbres y el protocolo pueden ser muy diferentes. También lo es, como veremos, la naturaleza y contenido, en cada caso, de las **diversas relaciones** que se mantienen. Esto exigirá una especial dedicación a la interlocución y unas consistentes y adaptadas capacidades o competencias en las personas que ejerzan labores de interlocución externa en representación de la unidad u organización.

ENFOQUE

2.E.6. Protagonismo humano y organizaciones en conflicto

La tensión dialéctica entre autores más atentos a aspectos estructurales o sistémicos y otros que centran su atención en los procesos e interacciones y, en definitiva, en la **acción humana significativa** atraviesa la teoría de la organización. Desde el punto de vista de Tony Watson:

> «La orientación dominante en el análisis sociológico se ha desligado del pensamiento de sistemas (…) y se ha orientado hacia marcos que hacen hincapié en la acción socialmente significante de los individuos y los grupos (…) y en las pautas de interacción entre la gente (…). Hasta los años setenta, buena parte de los estudios científico-sociales sobre las organizaciones de trabajo operaban con una concepción que estaba de acuerdo con los intereses de los directivos

organizacionales y tendían a no emplear conceptos como los de conflicto, clase, significado, cultura, poder, política, interés o desigualdad. Hacia los años setenta, sin embargo, una serie de sociólogos empezaron a cuestionar la ortodoxia» (Watson, 1994: 232-236).

Según Watson, el autor más representativo en esta línea es David Silverman, para quien «sociedades, organizaciones, grupos (…) no son estructuras prefijadas (…) sino (…) resultado de los modelos interactivos de la actividad humana» (Watson, 1994: 232). Efectivamente, Silverman en su obra sobre teoría de la organización, de 1970, recoge una expresión de Peter Berger y Thomas Luckman que señalan que «la paradoja (…) reside en que el hombre es capaz de producir un mundo que luego experimenta como algo que no es un producto humano» (Silverman, 1975: 180). Erving **Goffman** (1922-1982) es otro autor relevante que pone especial atención en las relaciones interpersonales, los pequeños grupos y el significado de la acción. Goffman hace relevantes aportaciones en el estudio microsociológico de organizaciones, desarrollando los importantes conceptos de *estigma* e *institución total* (acuñado por Etzioni), claves en la reflexión sobre organizaciones y sistemas de intervención social.

José María **Peiró**, referente en España para la aproximación a las organizaciones desde la Psicología, considera que en los años ochenta y noventa del pasado siglo se van imponiendo perspectivas de corte fenomenológico o constructivista, e interesadas, por tanto, en la acción humana significativa, por la cultura organizacional (ver apartado 10.4.) y por la visión de las organizaciones como conflictiva arena política. Según este autor:

> «El análisis de los fenómenos organizacionales, desarrollado recientemente, ha puesto de relieve, cada vez con mayor intensidad, una situación de crisis que revela un cambio paradigmático. Frente una aproximación de carácter realista y objetivo que parte del modelo racional en la concepción de las organizaciones fundamentado en una epistemología neopositivista, han ido surgiendo otras formulaciones que resaltan el carácter sociocognitivamente construido con un enfoque interpretativo que señala las dimensiones políticas de toda organización y que se fundamenta en epistemologías postpositivistas» (Peiró, 1990: 16).

Otra visión que, en lugar de privilegiar la dimensión racional y formal de las organizaciones, se fija más en su carácter dinámico y conflictivo es la del **análisis institucional**, corriente planteada desde el campo de la psicoterapia y con orientación psicoanalítica (representada, por ejemplo, por Georges Lapassade). El análisis institucional comprende las organizaciones desde la dialéctica entre lo *instituido* (entendido como lo establecido, las normas, roles y valores dominantes) y lo *instituyente* (entendido como las fuerzas de protesta, negación, voluntad de cambio) que puede, a su vez, convertirse en instituido y convocar en su contra nuevas fuerzas instituyentes, en una dialéctica relacionada con aspectos como el deseo o el poder que, en ocasiones, *se escapan* a las perspectivas de corte funcionalista o sistémico.

ACTIVIDAD

2.A.2. Describiendo conductas

En las relaciones interpersonales es necesario diferenciar cuándo estamos pensando o hablando en términos de conducta observable de las personas y cuándo no lo estamos haciendo. De lo contrario es más fácil que incurramos en los juegos sin fin de los que nos habla la teoría de la comunicación. Como ejercicio le pedimos que señale, entre las siguientes frases, cuáles definen o describen los comportamientos de las personas en términos de conducta observable y cuáles no.

1. *Juan juega al fútbol en la calle con sus amigos todas las tardes.*
2. *María es muy nerviosa.*
3. *Teresa, cuando viene su tía, se pone agresiva e insociable.*
4. *Pedro saluda a la profesora al entrar a clase.*
5. *Elena se limpia las manos con jabón todos los días antes de comer.*
6. *La directora se ha dirigido a Malena por su nombre en cuatro ocasiones a lo largo de la reunión.*
7. *Milton se porta bien casi siempre.*
8. *Gladys es muy tímida.*
9. *El señor Pérez no acepta su enfermedad.*
10. *En cuatro ocasiones el señor Moncayo no ha seguido las prescripciones del doctor.*

Respuesta

A nuestro juicio las frases 1, 4, 5, 6 y 10 son expresiones en términos de conducta observable. Las frases 2, 3, 7, 8 y 9 no lo serían.

Capítulo 3

EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN

> *«Tenemos que revisar todo el material de nuevo —siguió diciendo Wallander—. Es lo que vamos a hacer a partir de ahora. Estoy convencido de que en alguna parte hay un punto por el que podemos abrirnos camino. Lo que pasa es que no lo hemos visto todavía. Nos lo hemos saltado. Hemos ido y hemos vuelto, el punto estaba allí, pero hemos mirado en otra dirección»*[41].

Este tercer capítulo trata sobre la evaluación, considerada en nuestro manual como uno de los tres procesos básicos de gestión. Estos son los **contenidos** que le presentamos y los **objetivos** que le invitamos a perseguir:

- Tras profundizar en el significado y alcance de ambos conceptos, le proponemos (en el apartado 3.1.) que tienda a adoptar el término *evaluación* (como preferible, al menos en las unidades y organizaciones dedicadas a la intervención social) para referirse a todo lo que se entiende por *control*.
- A continuación, esperamos que, ayudándose con los contenidos que le aportamos en el apartado 3.2., usted podrá construir o reconstruir los conceptos y esquemas relacionados con la evaluación y diferenciar y relacionar cada vez mejor los diversos tipos de evaluación.
- También deseamos (con el apartado 3.3.) que identifique los diversos aspectos acerca de los cuales podemos interesarnos en la evaluación, así como que desarrolle y perfeccione las técnicas e instrumentos necesarios para la práctica de la evaluación en las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social.

CASO

3.C.1. Alberto y Mikel

En primer lugar presentamos un fragmento tomado de la exposición de Alberto Arroyo en un encuentro de responsables de pastoral social de una diócesis en el contexto de una mesa redonda sobre experiencias de intervención social en barrios marginales: «Mi nombre es Alberto y soy uno de los responsables de la Fundación Ume Alai. Me han pedido que les cuente alguna de nuestras experiencias y voy a narrarles una de las que considero más exitosas. Se trata del Proyecto Iribarrea. Este es un proyecto financiado por la Diputación y una entidad privada. Mediante el Proyecto Iribarrea intervenimos por períodos de seis meses en barrios urbano-marginales ofreciendo talleres de expresión corporal, vídeo, radio y diseño gráfico por ordenador a niños, niñas y adolescentes en riesgo social. Nuestros talleres son totalmente gratuitos y están animados por monitoras y monitores especializados de nuestra fundación. Contamos con los más modernos recursos técnicos. En nuestra opinión las personas pobres tienen derecho a lo mejor. Las evaluaciones realizadas arrojan la conclusión de que el impacto del proyecto es altamente positivo tanto cuantitativa como cualitativamente. En los siete barrios en los que, hasta el momento, se ha ejecutado el proyecto, se han observado los mismos efectos de aumento de la autoestima, articulación comunitaria, incremento de capacidades y opciones laborales, entre otros. Mi deseo sería contar con una mayor financiación para poder ofrecer nuestro proyecto a un mayor número de barrios de la ciudad y, ojalá, a otras ciudades del país».

Ahora vamos a reproducir un extracto de una carta de Mikel Andrade a una amiga suya: «La verdad es que no sé qué hacer cuando terminen las vacaciones. Todo lo tengo en duda: los estudios de Pedagogía, el trabajo en el barrio (…). El proyecto infantil, que tú conociste en un momento bueno, fue un rotundo fracaso. Creo que no hicimos un buen análisis de la realidad y que falló nuestra formación educativa y social. Y pensar que tenía tantas ilusiones puestas en él (…). ¿Te acuerdas del éxito de las primeras convocatorias? Tú estuviste en una de las primeras fiestas abiertas. Funcionó muy bien el hecho de que las familias conocían a la gente del equipo: en unos casos por haber sido catequistas, en otros por colaborar en la asociación vecinal, en otros por estar en el equipo de fútbol (…). No sé. Creo que no valgo para esto. Y el caso es que todo se planificó con cuidado. Y nos lanzamos a crear el club cuando todo indicaba que se daban las condiciones para que cuajara (…). Resulta que de la noche a la mañana vino una fundación llena de dinero y montó unos talleres alucinantes con televisiones, ordenadores y todo eso. Y a las mismas horas de nuestras actividades (…). Y quizá ahí empezó a fastidiarse todo. Falta de asistencia, desmoralización en el equipo… En fin, creo que no pudimos controlar la situación. El caso es que la gente de la fundación esa ya se ha ido, pero no sé si hay ganas de volver a empezar con el club (…)».

3.1. Control y evaluación

En la mayor parte de los manuales sobre gestión lo usual es que el ciclo de la gestión, que se inicia con la planificación, se *cierre* con el control (ver, por ejemplo, cuadro 0.E.2.)[42]. Sin embargo, en el campo específico de la intervención social resulta mucho más familiar el término evaluación, el cual, tal como intentaremos explicar, permite incorporar todo lo que supone el control. En las definiciones al uso de la función o el proceso de **control** se coincide en que se trata de:

> *Obtención de información y medición del desempeño o el rendimiento (o, en general, del funcionamiento) de la organización y comparación con estándares*

establecidos (principalmente en función de la planificación), en busca de eventuales desviaciones, de modo que se obtenga una retroalimentación o feed-back que permita, en su caso, tomar decisiones y realizar ajustes o correcciones[43].

Suele diferenciarse entre el control general (denominado control de gestión o control administrativo) y controles parciales (como pueden ser el control presupuestario o el control de calidad, por poner dos ejemplos). La **evolución de los planteamientos acerca del control de gestión** podría resumirse en las siguientes líneas:

- De un control básicamente económico a un control que incorpora una mayor variedad de indicadores y estándares.
- De un control que se basa únicamente en información cuantitativa a un control que intenta incorporar cada vez más una aproximación cualitativa al devenir de la organización.
- De un control reactivo o retroactivo, que se realiza una vez ocurridos los acontecimientos a un control cada vez más preventivo o proactivo, que intenta detectar los problemas lo antes que sea posible.
- De un control parcelado o fragmentado, donde los diferentes aspectos se tratan por separado, a un control integrado, cada vez más con la ayuda de herramientas y programas informáticos para la gestión.
- De un control ocasional o de una periodicidad fija a un control cada vez más permanente, sensible y capaz de operar en *tiempo real*.
- De un control unidireccional a un control cada vez más interactivo.
- De un control enfocado al corto plazo a un control que intenta contribuir a la orientación estratégica de la organización.

Veamos ahora cómo definimos el proceso de **evaluación**:

Evaluar es obtener y procesar información de una unidad organizativa (incluida su actuación) y del entorno (incluidos los cambios en el entorno por la actuación de la unidad organizativa) con el fin de obtener descripciones, análisis y valoraciones útiles, en principio, para planificar.

Si asumimos esta definición (o la mayoría de las definiciones de evaluación que podamos encontrar en la literatura) entendemos que recoge al menos tanto como lo que pueda abarcar el concepto de **control**, incluso en las versiones más avanzadas dentro de la evolución descrita. Tan sólo quedarían fuera las decisiones y consiguientes ajustes o correcciones que, como hemos dicho, consideramos más lógico comprender como parte del proceso de planificación, máxime si, como se verá en el apartado 3.2., apostamos por una integración o interrelación muy estrecha y dinámica entre el proceso de planificación y el proceso de evaluación.

Por otra parte, el concepto de evaluación puede abarcar **dimensiones o cuestiones**

que no suelen estar recogidas en el concepto de control, como, por ejemplo, la evaluación de necesidades y recursos que cabe hacer incluso antes de que se haya iniciado la intervención o la evaluación en relación con efectos no previstos o propuestos en la planificación. Tal como se ha dicho:

> *«Los sistemas de evaluación, tanto cuantitativos como cualitativos, son más complejos que el simple control y requieren estructuras organizativas que la posibiliten al mismo tiempo que una determinada actitud que sitúa la evaluación en la órbita de la investigación-acción, relacionándose así con las actividades de investigación y desarrollo»* (Fernández Guerrero y Martínez Moreno, 1997: 82-83).

Sea como fuere, no cabe considerar el control y la evaluación como dos procesos diferentes, de modo que, sintiéndonos en la obligación de optar por uno de los dos términos, no nos cabe duda de que en el campo de la intervención social está mucho más asentado el de evaluación. En todo caso, a lo largo de este manual y en la práctica cotidiana puede haber ocasiones en las que hablemos de control y otras en las que hablemos de evaluación, según cuáles sean las operaciones a las que nos estamos refiriendo o el matiz que queramos resaltar. Lo importante es que entendamos que nos estamos refiriendo siempre al **mismo proceso de gestión**.

3.2. La evaluación como proceso de gestión

Una vez aportada nuestra definición de evaluación en el apartado anterior, vale la pena extendernos un poco más sobre este proceso de gestión y comenzar señalando que la evaluación, de igual modo que la planificación, es un proceso que tiene lugar de forma **permanente** en las unidades, organizaciones, sistemas o redes dedicadas a la intervención social. Entendemos que es coherente considerar parte del proceso de evaluación:

- tanto actividades extensas y formalizadas que cierran un gran bucle de intervención y gestión y permiten abrir uno nuevo,
- como pequeños momentos que pueden pasar desapercibidos pero que cierran un pequeño bucle en el funcionamiento de una unidad de actividad y permiten abrir otro.

Un **ejemplo** de lo primero sería la contratación por parte de un departamento de servicios sociales de una auditoría externa cuando está mediada la legislatura, como paso previo a la elaboración de un nuevo plan estratégico. Un ejemplo de lo segundo sería el de una trabajadora social que lleva dos horas de sesión formativa con un grupo de mujeres objeto de maltrato y que se está dando cuenta, mediante la observación del

desarrollo de la sesión, de algunas reacciones que le llevan a pensar que un documento que ha escogido para el trabajo en la segunda parte de la sesión es del todo inadecuado y está a punto de plantearse un cambio.

Entendida así la evaluación, diríamos que la clave está en articular e integrar adecuadamente los procesos de planificación y evaluación, manteniendo un equilibrio entre dos tendencias, ambas justificadas:

- La tendencia a realizar bucles pequeños de evaluación, planificación y ejecución que permitan realizar ajustes sobre la marcha.
- La tendencia a respetar, por decirlo así, los bucles grandes de actuación y ejecutar las actividades tal como se diseñaron en la planificación, y esperar a los resultados de las evaluaciones más rigurosas o amplias para tomar decisiones.

Efectivamente, tan importante es realizar **ajustes** en determinadas situaciones como ceñirse lo suficiente a lo planificado para que los procesos más amplios o rigurosos de evaluación arrojen resultados mínimamente concluyentes. Un número excesivo de pequeños bucles de ajuste dificulta seriamente la obtención de información sobre las variables de interés para la evaluación. Sin embargo, no realizar un bucle de ajuste cuando es necesario es técnica e incluso éticamente insostenible. En el cuadro 3.H.1. vemos un ejemplo de sistema integrado de planificación y evaluación.

HERRAMIENTA

3.H.1. Sistema de planificación y evaluación de una organización

A continuación presentamos, a modo de ejemplo, la descripción del sistema de planificación y evaluación de una empresa dedicada a la animación sociocultural.
Sistema de evaluación y planificación general de la empresa KDK
El ciclo de evaluación y planificación general de la empresa consta de ocho pasos y se realiza completo, en principio, cada dos años. El equipo de gestión, que se reúne semanalmente en sesiones de cuatro horas, es responsable del sistema.
1. Evaluación general de necesidades y recursos presentes en la empresa y su entorno y planificación de la planificación
Esta evaluación se iniciaría en una primera sesión, mediante el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización, sobre la base de la información que tienen las personas del equipo de gestión. De esa primera sesión saldría un borrador que las personas del equipo de gestión trabajarían con sus

respectivos equipos de trabajo, volviendo para concluir el análisis en una segunda sesión. En todo caso, en el debate, es importante que cada vez que una persona formule una fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad, se esfuerce en presentar las evidencias en las que se basa. Dedicamos un rato, en esa segunda sesión, a planificar y temporalizar de forma precisa la planificación (es decir, la realización de los pasos del 2 al 6).

2. Revisión de la misión, visión y valores de la organización

Se dedica a esta labor una sesión (se entiende que son elementos que no cambian cada dos años) a la que las personas del equipo de gestión llegan tras haber trabajado el tema con sus equipos.

3. Discusión y formulación de objetivos estratégicos e indicadores y estándares correspondientes

En una sesión de cuatro horas se discutirían y formularían algunos objetivos estratégicos para la organización. Se considerarían objetivos estratégicos aquellos que tengan cierta envergadura e implicaciones, aquellos en los que la organización se juega, en cierto modo, su sostenibilidad y su desarrollo. Normalmente se plantearían para ser conseguidos en el medio plazo. En algunos casos los dos años que estamos dando a este ciclo pueden ser un plazo para objetivos de este estilo. Junto a los objetivos habrá que construir los indicadores y estándares que nos van a permitir evaluar la consecución de los objetivos. De esta sesión saldría un borrador de objetivos estratégicos que sería trabajado por las personas del equipo de gestión con sus equipos para volver a una nueva sesión del equipo de gestión donde se fijarían, en principio, los objetivos estratégicos, con sus indicadores y estándares.

4. Discusión y formulación de objetivos operativos e indicadores y estándares correspondientes

Para llegar a la consecución de los objetivos estratégicos es necesario alcanzar otros objetivos que vienen a ser como contribuciones sucesivas en algunos casos o complementarias en otros, por ejemplo, para la consecución de esos resultados estratégicos. Por ello después de formular los objetivos estratégicos, hay que construir la jerarquía o red de objetivos hasta llegar a objetivos operativos que, de por sí, incorporarían los indicadores y estándares que permiten evaluar su consecución. Cada uno de esos objetivos debe tener un plazo y estar asignado a una persona, equipo, proceso o departamento responsable. (Puede ocurrir que entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos se nos aparezcan niveles intermedios de objetivos que podemos llamar específicos.) Podríamos dedicar dos sesiones a este trabajo, igual que en los anteriores pasos, con trabajo por equipos en medio.

5. Identificación y caracterización de las actividades y de las políticas

A continuación debemos ocuparnos, en primera instancia, de las actividades que van a permitir alcanzar los objetivos deseados. Esto no se hará necesariamente de forma pormenorizada, pues es frecuente que, una vez planteados los objetivos y asignadas las responsabilidades, esto se aborde en los procesos de planificación propios de diferentes centros, áreas, procesos o departamentos. También es posible que los objetivos se consigan mediante actividades que ya forman parte de los procesos estandarizados en la empresa. Sin embargo, en ocasiones habrá que hablar de actividades o, como mínimo, de políticas generales que habrán de ser tomadas en cuenta desde diversas partes de la organización a la hora de realizar sus diferentes actividades. En todo caso, se establecerán indicadores y estándares de actividad. Entre las actividades y políticas que hay que programar no deben olvidarse las que permiten obtener y procesar la información para la evaluación de los procesos y los resultados y, consiguientemente, de la eficacia de la organización. En la programación de actividades no ha de olvidarse, por supuesto, la temporalización y la asignación de responsabilidades. Dedicaremos a esta actividad dos sesiones. Igual que en los anteriores pasos, con trabajo por equipos en medio.

6. Asignación de los recursos, cierre del plan y evaluación del proceso de planificación

Se trata ahora, también en dos sesiones con trabajo de equipos de por medio, de calcular los recursos

humanos, materiales, informacionales y económicos que vamos a obtener y aplicar, programando en el tiempo ese flujo de recursos. Cerrar el plan significa volver a repasarlo y comprobar que las piezas casan. Por último conviene, en caliente, hacer una breve reflexión evaluativa sobre el proceso de planificación.
7. Ejecución
A lo largo de la ejecución de lo planificado se realizarán sesiones de seguimiento y ajustes. Habrá sesiones trimestrales programadas y sesiones no programadas.
8. Evaluación de la eficacia y evaluación del sistema de evaluación y planificación
En los términos planificados se irá llevando a cabo, en las sesiones de seguimiento antes mencionadas, la evaluación de la actividad y de los resultados. Al final de los dos años se llevarán a cabo dos sesiones monográficas (con trabajo de equipos en medio) en las que se reflexionará sobre las actividades y los resultados y también sobre el diseño (el propio plan) y sobre el propio sistema de evaluación y planificación.

En todo caso, cabe hablar de procesos de evaluación en todos los niveles o ámbitos (más globales o más parciales) de las unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social, de forma paralela a lo que ocurre en el caso de los procesos de planificación, tal como vimos en el capítulo 1. La clave está en que los diversos procesos de evaluación **se *alimenten* recíprocamente**, aparte de ser, como es lógico, proveedores de sus correspondientes procesos de planificación. Pongamos un ejemplo. El proceso de evaluación de un club de tiempo libre es, lógicamente, proveedor del proceso de planificación de ese mismo club de tiempo libre. Dicho de otra manera: para la planificación de ese club de tiempo libre necesitamos la información que nos proporciona el proceso de evaluación del club[44]. Sin embargo, por otra parte, el proceso de evaluación del club de tiempo libre en cuestión debe proporcionar información al proceso de evaluación general de la red de clubes de tiempo libre a la que el club pertenece.

En la dinámica de intervención y gestión que estamos plantean -do, como puede verse, la planificación y la evaluación aparecen como procesos que tienen lugar permanentemente y que están interconectados de diversas maneras. Ello no quiere decir que no sea posible **evaluar en ausencia de un plan** o sin referencia a la planificación. Lo ideal, sin embargo, en la gestión de las organizaciones y redes que hacen intervención social es que planificación y evaluación fluyan dinámica e integradamente activándose y alimentándose recíprocamente.

ENFOQUE

3.E.1. Aportaciones relevantes en la historia de la evaluación

La evaluación surge con vigor en Estados Unidos y otros países en la medida en que, a partir de los años sesenta del siglo XX, van cobrando fuerza los programas sociales, tanto en el marco de políticas de bienestar nacionales como en el de la cooperación internacional. Se considera la **evaluación centrada en los objetivos**, desarrollada para el ámbito educativo por Ralph Tyler en los años treinta y cuarenta, el antecedente principal del florecimiento de la evaluación en los sesenta. En el modelo de Tyler la evaluación ha de determinar si los objetivos planteados han sido alcanzados.

Sin embargo, son Donald Campbell y Julian Stanley los autores clave para comprender el desarrollo de la evaluación por objetivos en los años sesenta. A ellos se debe la sistematización de los diversos diseños de investigación para la evaluación de programas educativos (experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales). Estos autores han sido considerados representativos de la **perspectiva experimentalista o cuantitativista** en evaluación, por centrar su preocupación en el control de las variables y la medida de resultados expresados numéricamente. Se trata, en todo caso, de poder establecer relaciones causa-efecto entre la ejecución del programa y la consecución de sus objetivos.

Podríamos considerar que Lee Cronbach y Dan Stufflebeam representan una primera superación de esta orientación positivista de la evaluación al poner de relieve la existencia, siempre, de un contexto político de la evaluación y la necesidad de que la evaluación aporte información útil para la toma de decisiones. Siguiendo la línea de estos autores, cabría englobar bajo el epígrafe de **evaluación pluralista** una serie de enfoques que afirman que toda evaluación está atravesada por la influencia de una pluralidad de agentes, intereses, valores y cambios que obligan a quien realiza la evaluación a una labor de mediación que potencie la participación de los diversos agentes, y proponen una aproximación cualitativa a la realidad que haga posible que la evaluación sea significativa para las personas que después van a tener que tomar y ejecutar las decisiones. Dentro de esta corriente podríamos incluir a modelos como los siguientes:

- El modelo de Michael Scriven, quien en los años setenta propone la **evaluación libre de objetivos**. La referencia para la evaluación no serían los objetivos, sino las necesidades de las destinatarias y destinatarios, a quienes se ha de orientar la evaluación.
- El enfoque de Robert Stake (que también formaliza sus propuestas en los años setenta) denominada **evaluación respondiente**. Se trata de una evaluación centrada en la persona destinataria de la intervención y entendida como un proceso de aprendizaje interactivo.
- La propuesta de Michael Q. Patton, quien, fundamentalmente en los años ochenta, plantea su **evaluación orientada a su utilización**. Es considerado un referente en materia de evaluación cualitativa.
- Las propuestas, también de tipo cualitativo, de autores como Egon Guba, representante de la **evaluación naturalista**.
- El modelo de Carol Weiss, que podría considerarse representativo de quienes ponen el acento en la toma en consideración y la participación de las diversas personas y grupos interesados o implicados ***(stakeholders)***.

En el fondo estas aportaciones parten de la crítica a procesos de evaluación en los que determinadas exigencias metodológicas del proceso de investigación eran incompatibles con la dinámica de la intervención. Sea como fuere, la mayoría de los enfoques actuales asumen la importancia de los aspectos cuantitativos y del control de las variables y, por otra parte, reconocen la importancia de los aspectos valorativos y de la participación de los agentes en el proceso de evaluación. Ballart, por ejemplo, lo expresa así:

> «No creemos necesario ni conveniente alinearnos con una metodología racional-científica-cuantitativa-sumativa, ni tampoco con su alternativa pluralista-naturalista-cualitativa-formativa» (Ballart, 1992: 259).

Por otra parte, igual que la planificación, también la evaluación es una actividad

que se realiza en muy **diversos ámbitos** y bajo la influencia de muy **distintas disciplinas**. Así, por una parte, tal como decíamos, podemos nutrirnos de todo lo que la teoría de la gestión aporta acerca del control de gestión. Por otra parte, hay toda una tradición de evaluación vinculada a proyectos, programas y políticas educativas, sanitarias y sociales en general (ver algunos hitos en el cuadro 3.E.1.). En estos ámbitos se considera la evaluación como una forma de investigación social aplicada, razón por la cual también se nutre de todas las aportaciones de ese campo más amplio que es la investigación social. Sea como fuere, la literatura científica y técnica sobre evaluación y la experiencia práctica confluyen en algunas características o criterios de calidad en evaluación (ver cuadro 3.E.2.).

ENFOQUE

3.E.2. Una evaluación de calidad es una evaluación...

Viable	Prácticamente realizable y, sobre todo, compatible con la intervención.
Participativa	En ella se involucran las personas y grupos interesados o implicados en la intervención y, especialmente, sus destinatarias y destinatarios (con más énfasis cuanto más vulnerables), cuyo punto de vista y grado de satisfacción es tomado en consideración. De interés resulta la aplicación de las propuestas de investigación-acción e investigación-acción participativa.
Honesta	Se explicitan los valores, presupuestos, principios y conceptos de referencia de quienes evalúan, identificándose el sujeto que realiza la evaluación.
Útil	Pensada y realizada con el fin de aportar insumos relevantes para la toma de decisiones y la planificación, así como desde un punto de vista de rendición de cuentas *(accountability)*.
Orientada a la acción	Averigua en tanto en cuanto cabe actuar en función de lo averiguado: en tanto en cuanto lo elucidado es comprensible y asumible por parte de quien actúa, en su posición y situación y con sus capacidades y posibilidades reales.
Rigurosa	Basada en la más amplia evidencia disponible, con el suficiente control de los procedimientos, respetuosa de la racionalidad lógica, con información cuantitativa y cualitativa.
Controlada	Tenemos una suficiente seguridad de que el comportamiento de las variables que nos interesan no se debe a causas o factores desconocidos.
Fiable y válida	La fiabilidad (capacidad de una medición para ofrecer resultados iguales en varias aplicaciones) y la validez (correspondencia entre la medida y el fenómeno que medimos) están potenciadas y compensadas entre sí.
Sensible	Proactiva, capaz de detectar información que permita reaccionar a la organización de la forma más preventiva que sea posible.
Descriptiva	Permite identificar y conocer (y, por ejemplo, clasificar) acontecimientos o situaciones.
Explicativa	Analiza y vincula fenómenos, estableciendo, en la medida de lo posible, relaciones causa-efecto entre factores, variables o fenómenos.
Valorativa	Se otorga valor mediante la comparación con estándares o parámetros

	establecidos en función de determinados criterios. La valoración de los fenómenos ayudará al posterior establecimiento de prioridades en la planificación.
Eficiente	Los recursos consumidos son razonables para la utilidad que tiene.
Inocua	Sin efectos colaterales no deseados.
Oportuna	Realizada, en la medida de lo posible, cuando mayor es el margen de maniobra para introducir los cambios que pudieran surgir como aconsejables.
Ética	Respetuosa de la dignidad y los derechos de todas las personas involucradas o afectadas.
Permanente	Se realiza en todo momento, a lo largo de todo el ciclo de la intervención.
Escrita	Queda registrada.

Es conveniente caer en la cuenta de la existencia de diferentes **tipos de evaluación**. En función, por ejemplo, del hecho de que quienes se hacen cargo de la evaluación sean o no las personas responsables de la intervención, se distinguen los siguientes tipos de evaluación:

- Evaluación **externa**: realizada por personas que no trabajan en la unidad de actividad.
- Evaluación **interna**: realizada por personas de la unidad u organización que realiza la intervención pero que no son las personas involucradas directamente en ella.
- Evaluación **mixta**: realizada por personas de dentro y de fuera de la unidad u organización.
- **Autoevaluación**: realizada por las propias personas implicadas en la actividad que se evalúa.

También es habitual la clasificación en función del momento en el que se realiza la evaluación y así se habla de:

- Evaluación ***ex-ante***: se realizaría antes del comienzo de la ejecución del plan, programa o proyecto.
- Evaluación ***on going*** (durante la ejecución): que puede ser denominada también evaluación continua, monitorización (monitoreo) o seguimiento.
- Evaluación ***ex-post***: sería la evaluación realizada tras la ejecución del plan, programa o proyecto.

Otra distinción clásica, propuesta por Scriven, es la que se establece entre:

- Evaluación **sumativa** (o conclusiva), que se ocupa de los resultados de un programa.
- Evaluación **formativa**, que sería el seguimiento que se realiza durante el proceso de ejecución del plan, programa o proyecto.

CASO

3.C.2. Evaluación en FAIPI

La organización no gubernamental FAIPI llevaba ocho años funcionando pero aquel había sido, verdaderamente, el año del gran salto cualitativo, debido, sobre todo, a que se había involucrado, por primera vez, en la gestión de un proyecto de gran envergadura con financiación internacional. No había resultado fácil adaptarse al manejo de un monto de recursos mucho mayor del habitual ni realizar la coordinación de una amplia red de organizaciones que se habían vinculado al proyecto a lo largo y ancho del país. Sin embargo, tanto el órgano de gobierno como el equipo de gestión de la entidad estaban satisfechos de cómo iban marchando las cosas.

Cuando ya transcurrían nueve meses de ejecución del mencionado proyecto, FAIPI procedió, tal como era preceptivo, a la contratación de una evaluación externa que ayudara a la organización a preparar una rendición de cuentas ante los organismos financiadores cuando hubiera transcurrido el primer año de ejecución. La empresa de consultoría contratada envió un evaluador que pasó tres semanas entrevistándose con personas de la organización y participantes en las actividades, así como revisando toda la documentación que aportaron las personas responsables de FAIPI.

Después de esas tres semanas, el evaluador envió a la directora de FAIPI un informe que creó seria preocupación en la organización. En dicho documento el evaluador señalaba que no resultaba posible hacer una evaluación del proyecto. Ello era así por varias razones. En primer lugar (y citamos palabras prácticamente textuales) porque los objetivos del proyecto no estaban operativizados y calendarizados. En segundo lugar porque los indicadores establecidos no abarcaban todos los aspectos necesarios y, en algunos casos, estaban incorrectamente formulados. En tercer lugar, porque no se había realizado un levantamiento sistemático de información a lo largo de la ejecución del proyecto. Y, en cuarto lugar, porque, según decía el evaluador, se apreciaba en buena parte del personal de la organización una actitud de rechazo a la evaluación que dificultaba sobremanera el trabajo de evaluación.

La lectura del informe suscitó un vivo debate en el equipo de gestión de FAIPI, debate mediante el cual se fueron alcanzando algunas conclusiones. Se asumía, efectivamente, que probablemente el evaluador llevaba razón en cuanto a que los objetivos, indicadores y procedimientos previstos en el proyecto no eran, quizá, tan rigurosos como sería deseable. Sin embargo, sin que ninguna de las personas del equipo se considerara experta en evaluación, entendían que no hasta el punto de que fuera imposible evaluar. Por otra parte, en cuanto a la actitud del personal, diversas informaciones compartidas en la reunión, hicieron pensar más bien que la manera en la que el evaluador había planteado su presencia y actividades en algunos momentos no había sido suficientemente respetuosa de los espacios y los tiempos de quienes estaban trabajando y participando en el proyecto. En definitiva, el evaluador contratado había consumido un mes de tiempo para dejarles, prácticamente, en la misma o peor situación.

El equipo decidió finalizar el contrato con la empresa de consultoría en cuestión y activó todos los mecanismos para conseguir, en un tiempo récord, otro agente externo que les ayudara. Tuvieron suerte al encontrar una consultora que disponía de bastante tiempo en el escaso mes y medio que les quedaba para realizar la evaluación. La consultora, tras una semana en la que mantuvo diversas reuniones y revisó documentación, consideró, a diferencia del primer evaluador, que se daban las condiciones para hacer una evaluación del diseño, del proceso y de resultados. En una semana la organización había aprobado el proyecto de evaluación preparado por la consultora quien, por otra parte, había conseguido, en buena medida, modificar el clima enrarecido que la anterior evaluación había dejado entre algunas personas.

En tres semanas más la consultora estuvo en condiciones de entregar a la directora de FAIPI un borrador de informe de evaluación para su discusión en diversas instancias de la organización, señalando, en todo caso, que, obviamente, con independencia de las observaciones que se le hicieran desde la organización, al ser preceptiva una evaluación externa, era ella quien, en última instancia, escribía y firmaba el informe, haciéndose responsable de su contenido. Sea como fuere, en este caso, la mayor parte de las observaciones del personal de la organización fueron incorporadas, dándose el caso de que, en varios casos, acentuaban perfiles críticos o ampliaban el catálogo de oportunidades de mejora identificadas.

Sea como fuere, el informe rescataba y valoraba el importante esfuerzo realizado por FAIPI en la preparación y ejecución del proyecto, subrayando algunos resultados importantes que se estaban logrando con claridad. No faltaban en el informe orientaciones para la mejora de la gestión en el segundo año y, particularmente, propuestas concretas para un proceso de autoevaluación más riguroso. El informe de la consultora llegó a tiempo para acompañar el resto de informes que se entregaron a los organismos financiadores en el plazo establecido.

En una reunión final del equipo de gestión con la evaluadora (con participación, en este caso, de algunas personas del órgano de gobierno y otras personas de la organización) se sacaron algunas conclusiones más sobre la necesidad de gestionar activamente las relaciones con colaboradoras y colaboradores externos y sobre el papel complementario que la evaluación externa y la evaluación interna puede tener en diversas circunstancias. En la reunión se evidenció el compromiso de la organización por mejorar intensamente sus sistemas de evaluación.

3.3. Planificación o diseño de procesos de evaluación

Los procesos de evaluación son susceptibles de ser o bien planificados (a poder ser en el mismo momento en el que se planifica la intervención, tal como veíamos en el capítulo 1) o bien diseñados para ser llevados a cabo de forma permanente, reiterada, estable y sistemática. A la hora de planificar un proceso de evaluación podemos valernos, en general, del esquema presentado en el apartado 1.3. del capítulo 1. De igual modo, a la hora de diseñar un sistema de evaluación también podemos valernos del esquema para la descripción de procesos que presentamos en el apartado 9.5. (capítulo 9). En cualquier caso, aparte de esos esquemas generales para la planificación o diseño de procesos, en el caso de la evaluación es conveniente prestar especial atención a algunas **cuestiones o componentes**:

3.3.1. Preguntas

En función de qué es lo que vayamos a evaluar (lo que se denomina el evaluando), de las destinatarias y destinatarios de la evaluación (a quién será comunicada), de los sujetos responsables de la misma, del análisis (en su caso) del encargo recibido, de los condicionantes existentes y de los objetivos de la evaluación, nos plantearemos las preguntas a las que queremos responder mediante la evaluación. Según cuáles sean las preguntas que se plantean, se puede hablar de los siguientes **tipos de evaluación**[45] (colocamos al lado la pregunta correspondiente):

- Evaluación de la **viabilidad**: ¿Puede ejecutarse el plan, programa o proyecto en cuestión?
- Evaluación de la **evaluabilidad**: ¿En qué medida el plan, programa o proyecto

facilita su evaluación (por ejemplo, por la redacción de los objetivos o por el tipo de actividades)?

- Evaluación de la **idoneidad** (o adecuación o suficiencia): ¿Hay una coherencia interna en el plan, programa o proyecto? (Por ejemplo, si las actividades previstas permiten alcanzar los objetivos planteados.)
- Evaluación de la **pertinencia**: ¿Responde el plan, programa o proyecto a las necesidades de sus destinatarias y destinatarios? (Puede hacerse esta pregunta sobre el papel o sobre la realidad.)
- Evaluación de la **eficacia**: ¿Se alcanzan los objetivos planteados? (Se evalúa *contra* los objetivos.)
- Evaluación de la **efectividad**: ¿Cuáles son los efectos de la intervención (con independencia de que fueran previstos o no como objetivos)?
- Evaluación de la **eficiencia**: ¿Cuál es la relación entre efectos obtenidos y recursos utilizados?[46]

Dentro de estos grandes bloques (que hemos caracterizado, en cada caso, por una gran pregunta) cabe hacer las preguntas específicas que nos queremos hacer en cada caso. Como vemos, la **variedad y amplitud** en el campo de la evaluación es enorme, razón por la cual una formulación atinada y específica de las preguntas es condición indispensable para poder evaluar.

3.3.2. Indicadores y estándares

Una vez sabemos a qué preguntas queremos dar respuesta, debemos seleccionar y perfilar las variables sobre las que necesitamos obtener información. Utilizando el lenguaje de la investigación social diríamos que esas variables están incluidas en **hipótesis**, es decir, en afirmaciones falsables que elaboramos a partir de nuestro marco teórico o esquema de referencia[47]. Dichas hipótesis, en la medida en que la evaluación desee establecer relaciones causa-efecto, serán explicativas y lo más lógico es que sean hipótesis que, en realidad, estuvieran establecidas en la planificación de la intervención que estamos evaluando, como es el caso de hipótesis del tipo «si se realiza tal actividad se alcanzará tal objetivo». También cabe trabajar con hipótesis descriptivas, del tipo «tal acontecimiento ocurrirá».

Sea como fuere, lo que estamos haciendo es identificar (y, en su caso, relacionar) las **variables** o aspectos sobre los que necesitamos información, para, a continuación, construir los indicadores. Los **indicadores** son:

> *Unidades de información (datos) que pueden obtenerse directamente mediante las técnicas de investigación social y que ofrecen evidencias en relación con el comportamiento de la variable en cuestión.*

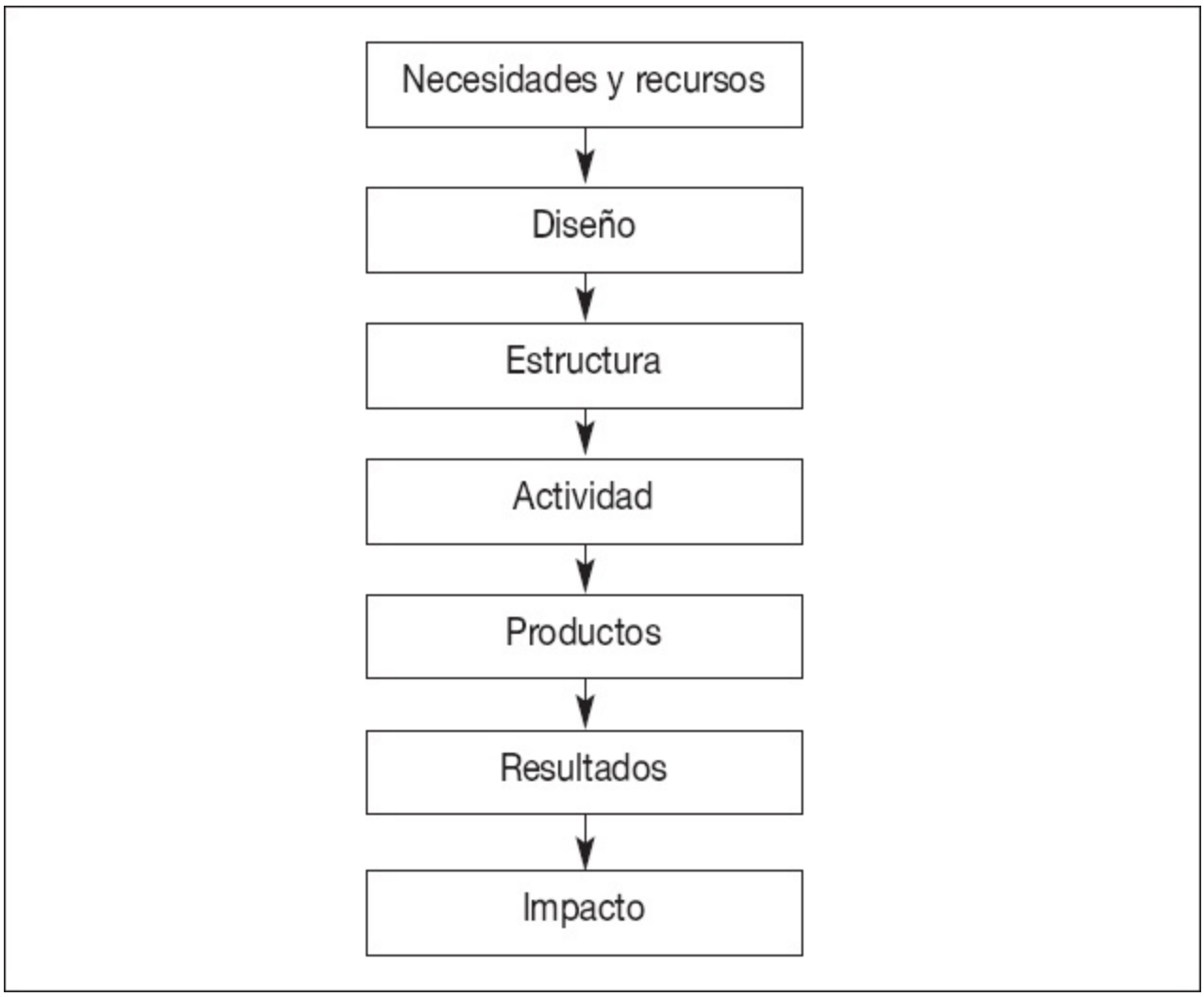
Para poder utilizar los indicadores en una evaluación necesitamos aparejar los indicadores con los correspondientes **estándares**, que son:

> *La expresión de las cualidades o cantidades que han de aparecer en las evidencias obtenidas acerca de un indicador.*

La valoración sería posible, por tanto, mediante la comparación entre los valores obtenidos en relación con un determinado indicador y el estándar establecido al respecto.

HERRAMIENTA

3.H.2. Aspectos sobre los que obtener información en el proceso de evaluación



En la figura 3.H.2. se representan una serie de eslabones sucesivos identificables en el proceso de intervención social acerca de los cuales podemos interesarnos en el proceso de evaluación. Nos sirven para identificar los tipos de indicadores y estándares que podemos utilizar en una evaluación[48]. Empezando por el primer eslabón diremos que, por ejemplo, si estamos evaluando un programa de asistencia de mantenimiento a personas con necesidad de apoyo para las actividades de la vida diaria, habremos de encontrar o construir indicadores y estándares de necesidad y de recursos que nos permitan aproximarnos a la realidad de las destinatarias y destinatarios. Por otra parte, cuando hablamos de **necesidades y recursos** no sólo nos referimos a necesidades y recursos presentes en el entorno de la unidad de actividad, sino también en su interior. Así, por ejemplo, indicadores referidos a la cualificación del personal de una institución o a costes serían indicadores de recursos.

Como se ve, hemos colocado en el mismo cuadro necesidades y recursos, en la medida en que siempre que se valoran necesidades, por ejemplo de una persona o de una comunidad, hay que valorar, a la vez, los recursos que esa persona o esa comunidad tiene para responder a esas necesidades. Una evaluación que sólo identifica necesidades (o problemas o riesgos) y que no identifica recursos (o potencialidades u oportunidades) no aporta puntos de apoyo para una intervención social interactiva y participativa (un ejemplo podemos verlo en el caso 3.C.1.). Los indicadores sobre necesidades y recursos no se utilizan únicamente en las evaluaciones que se centran en necesidades y recursos[49], sino también en otras (pensemos, por ejemplo, en una evaluación de la pertinencia de una intervención, en la que, por definición, hemos de fijarnos en las necesidades de destinatarias y destinatarios y en su satisfacción).

El segundo eslabón o aspecto sobre el que podemos obtener información es el propio **diseño** del plan, programa o proyecto. Aquí nos referimos a información que puede estar contenida en el documento en el que se plasma el diseño o información sobre su proceso de elaboración. Así, por ejemplo, podemos preguntarnos, en qué medida un plan, programa o proyecto se realizó sobre la base de una evaluación de necesidades y recursos o no. Si una evaluación se centra, exclusivamente, en el diseño de la intervención suele denominarse evaluación del diseño.

En tercer lugar nos referimos a la **estructura** de la unidad de actividad en cuestión. Indicadores de estructura, por ejemplo, son los ratios que se establecen entre cantidad de personal y número de destinatarias y destinatarios o aquellos que se refieren a la infraestructura física en la que nos desenvolvemos (por ejemplo indicadores que se refieran a número de personas por dormitorio en un servicio residencial).

En cuarto lugar nos fijamos en la **actividad**. Un ejemplo de indicadores de actividad son los indicadores de cobertura, que señalan a cuántas destinatarias y destinatarios llega una intervención. Otros ejemplos de indicadores de actividad serían: uno que nos hablara del porcentaje de actividades realizadas sobre actividades previstas o del grado de satisfacción de las personas participantes en relación con el desarrollo de las actividades. Los indicadores y estándares de actividad son necesarios en casi todos los tipos de evaluación que surgen de las diversas preguntas que antes hemos

mencionado. Si una evaluación sólo se ocupa de la actividad, suele denominarse evaluación de proceso, de progreso, de la implementación o de la implantación.

Los tres últimos cuadros de la figura 3.H.2. se refieren a los tres tipos de efectos que, desde nuestro punto de vista, puede tener la intervención social:

- Producto: el entregable material, en el caso de existir.
- Resultado: efectos razonablemente imputables de forma directa a la intervención.
- Impacto: efectos indirectos o mediados de la intervención.

Pensemos, por ejemplo, en un proyecto de formación dirigido a profesionales de la educación en el contexto de una intervención más amplia a favor de la integración de menores de familias inmigrantes. Indicadores que hicieran referencia a la cantidad de materiales formativos distribuidos o a la satisfacción de las destinatarias y destinatarios respecto a esos materiales serían indicadores de **producto**. Otros que se refirieran a conocimientos adquiridos o competencias mejoradas por parte de las educadoras y educadores participantes serían indicadores de **resultado**. Por último, indicadores que nos hablaran de cambios en las dinámicas de discriminación en las aulas en las que trabajan las personas que participaron en la acción formativa o grado de satisfacción en las familias inmigrantes sobre la integración de sus hijas e hijos serían indicadores de **impacto**.

En la intervención social resulta capital, a nuestro juicio, **distinguir** entre estos diferentes niveles. En ocasiones, encontramos evaluaciones donde la realización de actividades se toma como indicador de resultado u otras en las que no se diferencia el resultado (aquello que, razonablemente, es exigible a las personas responsables de una intervención) del impacto (que, siendo de -sea ble, está condicionado por muchos más factores o por otras intervenciones concurrentes). Si bien los indicadores relacionados con los efectos se utilizan en muy diversos tipos de evaluaciones, hablamos, por ejemplo, de evaluación de resultados o evaluación de impacto, cuando se centran en dichos aspectos.

HERRAMIENTA

3.H.3. Cuadro de mando de una organización

A continuación presentamos, a modo de ejemplo, el cuadro de mando de una organización voluntaria de intervención social. En él aparecen los indicadores seleccionados y los estándares a los que se quiere llegar al final de los dos próximos años, con una cuadrícula para hacer un seguimiento por trimestres (ocho momentos). Lógicamente, estos indicadores y estándares tienen sentido en función del plan estratégico de la entidad.

Indicador	Estándar	1	2	3	4	5	6	7	8
Porcentaje de objetivos marcados en los planes anuales de intervención individual alcanzados	75%								
Grado de satisfacción de usuarias y usuarios expresado en cuestionario	80 sobre 100								
Incremento en el porcentaje de actividad que se realiza en el marco de programas plurianuales	25%								
Fondos recibidos por parte de empresas privadas	500.000 €								
Grado de satisfacción de trabajadoras y trabajadores expresado en cuestionario	80 sobre 100								
Número de nuevas alianzas con personas u organizaciones formalizadas	8								
Número de reuniones realizadas por la Junta Directiva	20								
Número de artículos publicados en los que se refleje la labor de investigación, desarrollo e innovación de la organización	10								
Nuevos procesos de gestión consensuados, formalizados y escritos	8								
Incremento del fondo de maniobra de la entidad	15%								

No debemos olvidar que en la **intervención social**, al contrario que en las actividades orientadas prioritariamente a la demanda solvente, no se cuenta con el mercado como *último juez*. Por otra parte, el carácter altamente intangible de la intervención social introduce también peculiaridades en la evaluación, diferentes de las

de aquellas actividades en las que hay un producto tangible o entregable material que se somete a comparación con otros o con determinadas especificaciones o estándares. Un tercer rasgo a retener es el de la específica naturaleza y dinámica del entramado de personas y grupos interesados e implicados en la intervención social que volcarán sus diversas aspiraciones y percepciones en el proceso de evaluación.

En materia de indicadores y estándares, en todo caso, parece recomendable combinar siempre indicadores y estándares de **calidad técnica** e indicadores y estándares de **calidad percibida**. Efectivamente, en el ámbito de la intervención social, tradicionalmente, se han utilizado en mayor medida los indicadores y estándares de calidad técnica, es decir, aquellos que tienen un carácter normativo al estar establecidos por algún tipo de autoridad (por ejemplo: política, administrativa, científica o técnica). Se trata de indicadores y estándares que sacamos de la legislación, de la investigación, de la planificación o de diferentes consensos. Sin embargo, los enfoques vinculados a la calidad de vida (ver cuadro 1.E.6.) o la gestión de calidad (sobre la que hablaremos en la conclusión del manual) ponen el énfasis en la medición de la satisfacción de las destinatarias y destinatarios y, en general, de las personas y grupos interesados o implicados, es decir, en los indicadores y estándares de calidad percibida. La tensión entre calidad técnica y calidad percibida que se da, como en otros, en el ámbito de la intervención social, deviene en buena medida de la consustancial tensión dialéctica entre necesidad y demanda.

En la gestión ordinaria de una unidad u organización dedicada a la intervención social, se trataría de contar con un panel o **cuadro de mando** (ver ejemplo en 3.H.3.), es decir, con una batería o conjunto (limitado) de indicadores que nos proporciona la información fundamental para la gestión. Si contamos con un cuadro de mando, vamos obteniendo y procesando información periódicamente sobre las mismas cuestiones. Lógicamente, también podemos ir eliminando algunos indicadores del cuadro de mando y añadiendo otros nuevos a medida que se va produciendo un progreso en nuestra unidad u organización o en la medida en que vayamos descubriendo que determinados indicadores no aportan información relevante.

Los indicadores son imprescindibles para saber qué información hemos de recoger, lo cual no debe hacernos despreciar todo el caudal de información, no explícitamente previsto en nuestra batería de indicadores. Un énfasis excesivo en los indicadores y estándares puede conducir a:

- Un *efecto túnel*, que hace que concentremos nuestra atención en aquellos aspectos, más cuantificables[50], a los que se refieren los indicadores y que se nos escapen otras informaciones, perdiendo amplitud de contexto y profundidad cualitativa.
- Una alteración del propio comportamiento de los agentes o participantes que, en la medida en que conocen el indicador utilizado, entran en una dinámica de cumplimiento de mínimos o modifican su conducta en función de qué y cuándo va a ser medido (*efecto Hawthorne*).

3.3.3. Metodología y técnicas de evaluación

Una vez sabemos, con los indicadores, la información que necesitamos, hemos de seleccionar o elaborar el planteamiento metodológico general y las técnicas de investigación específicas que van a permitirnos obtener y procesar la información y, por tanto, realizar la evaluación. En lo referente a la metodología, procede de Campbell y Stanley, como hemos dicho antes, la clasificación entre **diseños** experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales.

En el **diseño experimental** se utilizarían grupos experimentales y grupos de control. Las dificultades técnicas y los cuestionamientos éticos ante este tipo de investigación en el caso de la intervención social, llevaron a la utilización de los denominados cuasiexperimentos y diseños no experimentales. Los **diseños cuasiexperimentales** se basan sobre todo en las series temporales (mediciones periódicas antes, durante y después de la ejecución del plan, programa o proyecto) y los grupos de comparación (que sean semejantes al de los destinatarios y destinatarias del plan, programa o proyecto). Por último, habríamos de mencionar los **diseños no experimentales** (carentes de los requerimientos que hemos mencionado en los dos casos anteriores), que son los más frecuentes en el estado actual de la evaluación en las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social.

HERRAMIENTA

3.H.4. El balance social

En el uso más habitual, el término **auditoría** se asocia a una evaluación financiera externa de cierto alcance. Sin embargo, puede haber auditorías externas e internas y pueden referirse a diferentes aspectos más globales o más específicos. Una de ellas es la auditoría social, que permitiría la elaboración del balance social. La idea de balance social va tomando forma en los años setenta, en un contexto de expansión del Estado de Bienestar en el que se afirma que, junto al balance económico, hay que elaborar otro balance que tenga en cuenta algunos denominados *indicadores sociales* y que refleje la ***rentabilidad social*** de la empresa.

Cabe encontrar en la literatura diversos enfoques en relación con el balance social. Diríamos que los más clásicos tienen una comprensión del balance social como reflejo transparente de lo que la empresa aporta a sus trabajadores y trabajadoras, desde una cierta comprensión dicotómica de la empresa en la que habría una *parte económica* y una *parte social*. Otros enfoques amplían el alcance del balance social tomando en cuenta no sólo a trabajadoras y trabajadores, sino al conjunto de **personas y grupos interesados o implicados** *(stakeholders)*. Así, para Domingo García-Marzá el balance social:

> «Se considera como un instrumento empresarial de gestión al servicio de la responsabilidad social[51] y ecológica. Su objetivo básico es, en primer lugar, integrar las consideraciones sociales en los procesos de decisión y, en segundo lugar, valorar las aportaciones que la empresa ha

realizado a la sociedad. Constituye un complemento del código ético[52] en su tarea de presentar públicamente los resultados de la empresa para cada uno de los grupos que la componen» (García-Marzá, 1996: 9).

A partir de las opciones metodológicas, se plantea la elección de las **técnicas de evaluación**, las cuales (así como los criterios para seleccionarlas) no varían respecto a las propuestas en el campo de la investigación social en general. Presentaremos brevemente algunas de las principales:

Observación

La observación es la inspección mediante el empleo de los sentidos, con o sin ayuda de aparatos, de las cosas y hechos de interés tal y como son o tienen lugar en el momento en que acaecen. Se suele hacer la distinción entre observación participante o no participante. La observación, al depender de la percepción humana, está sometida a sus limitaciones. Contra este peligro de subjetivismo el mejor antídoto es la capacidad y competencia de la persona que observa, además de la intencionalidad y sistematicidad que provienen de la claridad y coherencia con las que se ha planificado o diseñado la evaluación. También nos pueden servir algunas ayudas, que fundamentalmente son las variadas formas de toma de notas simplificadas con claves o símbolos. También está la posibilidad de obtener, por ejemplo, grabaciones, fotos o películas. Sin embargo, el uso de estas ayudas técnicas tiene el inconveniente de que puede restarnos maniobrabilidad, introduciendo artificialidad en nuestra presencia, y dar lugar a distorsiones en la realidad que queremos observar.

Cuestionario

Un cuestionario es un conjunto estructurado o sistemático de preguntas sobre aspectos que interesan al evaluador o evaluadora. El cuestionario tiene la capacidad de permitirnos obtener el mismo tipo de información de diversas aplicaciones a diversas realidades. Sin embargo, nos hace depender más que la observación de la mediación de otras personas. Un buen cuestionario debe abarcar todo el campo de nuestro interés sin lagunas ni reiteraciones. Debe facilitar las cosas a quienes lo responden y a quienes lo aplican (teniendo en cuenta de qué medios vamos a disponer para procesar la información). El cuestionario puede ser respondido por los sujetos con o sin presencia del evaluador o evaluadora, y esto habrá de ser tenido en cuenta a la hora de elaborarlo. Las preguntas pueden ser abiertas, dicotómicas o categorizadas y referirse a hechos, acciones, intenciones y opiniones. Para la preparación del cuestionario se ha de partir del marco teórico, hipótesis e indicadores y construir lo que podríamos denominar matriz

para la recogida de información. Esta matriz es una plantilla en la que cabe ubicar todas las informaciones posibles. A partir de esa matriz construimos el cuestionario, teniendo en cuenta qué es lo que se puede y nos interesa preguntar. La construcción formal del cuestionario ha de ser inteligente en cuanto a la cantidad, orden y formulación de las preguntas, evitando inducir la respuesta, asustar, molestar, aburrir o cansar a las personas. El cuestionario es el instrumento utilizado para la realización de encuestas.

Entrevista

La entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos en la cual uno es el entrevistador o entrevistadora y otro u otros son los entrevistados o entrevistadas (es el caso por ejemplo de una o un informante clave o de una experta o experto). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada. La entrevista tiene como ventaja sobre la mera administración de un cuestionario que permite captar más matices y completar la información sobre la marcha. La desventaja sería el mayor tiempo y gasto requeridos y la posible introducción de distorsión por parte de quien entrevista. La entrevista puede ser más o menos estructurada, pero en todo caso siempre ha de caminar sobre una cierta guía que se extrae igualmente de la matriz que citábamos anteriormente. Por ello muchas de las consideraciones hechas respecto de los cuestionarios valen para las entrevistas. A la hora de preparar y realizar una entrevista es necesario cuidar una serie de detalles: concertar claramente el objeto y duración de la entrevista con anterioridad, elección de un lugar adecuado, crear un clima de confianza y tranquilidad, garantizar el registro fiel de las respuestas, asegurar confidencialidad, entre otras cosas.

Análisis documental

La recopilación y análisis documental no es otra cosa que la recogida de todo tipo de documentación que pueda ser de interés, por ejemplo: informes, estudios, memorias, anuarios, documentos oficiales, documentos personales, artículos de prensa, fotografías, películas, proyectos, fichas de seguimiento y evaluación, formularios. Sobre esa documentación podemos realizar una descripción, clasificación, codificación y análisis sistemático y objetivo de todo tipo de aspectos de contenido y formales.

Sesión grupal

La última técnica que presentamos no consistiría en otra cosa que en crear situaciones grupales en las que, valiéndose de los conocimientos y técnicas de la dinámica de grupos, quien investiga consigue que se genere un flujo comunicativo que le proporcione

información. Partiendo de la base de que en los programas y situaciones de intervención social los funcionamientos microsociales son clave (tanto en el equipo que interviene como con destinatarias y destinatarios), las situaciones grupales nos pueden dar mucha información que se escaparía accediendo tan sólo a los sujetos individualmente. Para la conducción del grupo y la obtención de la información contarían algunas de las consideraciones hechas sobre las otras técnicas, así como las consideraciones realizadas sobre los grupos y su dinamización (ver apartado 2.3.).

En ocasiones, a la hora de plantear una evaluación, más que escoger unas u otras técnicas se opta por **instrumentos** de evaluación, entendidos como sistemas o partes de sistemas de evaluación más o menos estructurados y contrastados. En general, los instrumentos aportan un desarrollo de determinados estándares vinculados a determinadas necesidades, poblaciones, áreas o aspectos relacionados con los planes, programas o proyectos de intervención social, en escalas que pueden ir desde la intervención individual hasta acciones macro[53]. Por lo demás, en el diseño o planificación de la evaluación han de preverse las actividades o tareas, sus responsables, su temporalización y los recursos necesarios.

ACTIVIDAD

3.A.1. ¿Verdadero o falso?

Entre las siguientes frases le rogamos que indique cuáles le parecen verdaderas y cuáles le parecen falsas:

1. *«Participación de las alumnas en la acción formativa» es un indicador de actividad.*
2. *Las personas que trabajan en la atención directa dentro de las organizaciones dedicadas a la intervención social evalúan, mientras que lo que hacen las personas con responsabilidades directivas se denomina control de gestión.*
3. *Todo proceso de evaluación es proveedor del correspondiente proceso de planificación.*
4. *El proceso de evaluación comienza cuando termina la ejecución de lo planificado.*
5. *Si queremos hacer una evaluación de la eficacia en una unidad de actividad dedicada a la intervención social, necesariamente hemos de manejar indicadores de actividad e indicadores de resultado.*
6. *A pesar de que la influencia de un plan, programa o proyecto en lo que se*

denomina impacto no es tan directa como en aquellos que llamamos resultados, es posible e interesante realizar evaluaciones de impacto.

7. *En el caso de la intervención con personas con graves limitaciones en su autonomía no es posible utilizar indicadores de calidad percibida y hemos de limitarnos a utilizar indicadores de calidad técnica.*
8. *Para evaluar la efectividad de una intervención, necesitamos conocer sus objetivos.*
9. *La evaluación de la idoneidad de un proyecto puede hacerse sobre el papel, antes de su ejecución.*
10. *«Número de trípticos entregados personalmente en el domicilio de vecinas y vecinos del barrio» es un indicador de resultado.*

A continuación les planteamos las respuestas que este manual propone:

1	*Nos parece falsa, dado que aunque la expresión se refiere a una actividad, no es un indicador, por no estar formulado como información directamente obtenible mediante la observación u otras técnicas de investigación social. Si alguien propone ese indicador habría que preguntarle cómo medir la participación, de modo que propusiera un indicador como, por ejemplo, «porcentaje de personas inscritas que están presentes en más de un 80% de las sesiones de la acción formativa», o «número de personas que hablan en público en más de tres ocasiones en alguna de las sesiones de la acción formativa».*
2	*Nos parece falsa. Es disfuncional considerar que el control y la evaluación son funciones o procesos diferentes, ya que en esencia estamos hablando de lo mismo. Otra cosa es que tanto el control como la evaluación son objeto de muy diversas interpretaciones, lo cual puede producir confusión.*
3	*Nos parece verdadera.*
4	*Nos parece falsa. En este manual proponemos que los tres procesos son, en realidad, simultáneos y permanentes aunque haya una secuenciación entre determinadas actividades pertenecientes a los distintos procesos. Así, por ejemplo, para poder hacer un análisis DAFO en un proceso de planificación estratégica hemos de haber realizado algún tipo de evaluación de necesidades y recursos. Sin embargo, como tales procesos, no cabe esperar a finalizar la ejecución de una actividad para iniciar el proceso de evaluación, puesto que ya desde la planificación de la actividad tenía que estar en marcha el proceso de evaluación.*
5	*Nos parece verdadera.*
6	*Nos parece verdadera.*

7	*Nos parece falsa ya que siempre es posible buscar formas para conocer el grado de satisfacción de las personas, quienes, además, pueden contar con mediadoras o mediadores que puedan resultar confiables a la hora de una medición de satisfacción.*
8	*Nos parece falsa ya que en la evaluación de la efectividad se trata de conocer los efectos de una intervención con independencia de cuáles fueran los objetivos que se plantearon o, incluso, de si se plan -tearon objetivos.*
9	*Nos parece verdadera.*
10	*Nos parece falsa. Más bien parece un indicador de producto o, si se entiende como número de encuentros, indicador de actividad.*

Capítulo 4

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

> *«Todo lo que necesitamos saber con seguridad es que, en cualquier momento, podemos encontrar el logro a la vuelta de la esquina, y, verdadera o falsa, esta suposición nunca puede comprobarse. Tendríamos que ser como aquellos escasos hombres de ciencia y artistas que trabajan bajo una especie urgente de inspiración, la urgencia que les viene de sentir que el gran descubrimiento, la respuesta a todos nuestros problemas o la gran creación, el soneto perfecto, está siempre cerca de nuestras manos; o como la madre de un niño que siente que, mientras le brinde suficiente atención constante, existe una esperanza real de que su niño llegue a ser ese fenómeno infinitamente raro, una persona valiosa y feliz»* (Bateson, 1985: 203).

En este cuarto capítulo **vamos a ocuparnos** de uno de los cuatro procesos de gestión de recursos, concretamente de la gestión de los recursos humanos:

- En un primer apartado (4.1.) intentaremos definir, delimitar y llenar de contenido este proceso de gestión.
- En un segundo apartado (4.2.) iremos desglosando y ensamblando los diferentes subprocesos que pueden componer la gestión de recursos humanos: planificación y evaluación, diseño de puestos, incorporación, integración, retribución, promoción, salud laboral, relaciones laborales y otras funciones.
- En un tercer y último apartado (4.3.) agregaremos unas notas para reflexionar sobre algunos de los perfiles específicos que adquiere la gestión de recursos humanos en las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social.

Esperamos que, tras la revisión y aplicación de las propuestas que le aportamos en este capítulo, usted haya:

- Desarrollado una comprensión más completa de las virtualidades y vertientes de la gestión de recursos humanos.

- Mejorado sus competencias para la gestión de recursos humanos en el ámbito de la intervención social.
- Reflexionado críticamente sobre la importancia y peculiaridades de la gestión de recursos humanos en el ámbito de la intervención social.
- Conocido y perfilado algunas herramientas o instrumentos para la gestión de los recursos humanos.

CASO

4.C.1. Gestión de recursos humanos en Cáritas

Aquella Cáritas Diocesana se había planteado tres años atrás la creación del puesto de responsable de gestión de recursos humanos. Todo había sido a raíz de una evaluación que había detectado, entre otros, los siguientes problemas:

- Dificultades reiteradas para encontrar personas para algunos puestos, tanto en el caso de voluntarias como de remuneradas.
- Comentarios por parte de profesionales de los servicios sociales municipales acerca de la insuficiente cualificación de algunas personas de Cáritas.
- Algunas fricciones entre personal remunerado y voluntario.
- Comentarios entre el personal remunerado sobre la disminución de la motivación entre el personal voluntario.
- Controversias entre el personal remunerado sobre la conformación de un comité de empresa y la negociación de un convenio de empresa.

La decisión de crear el puesto de responsable de gestión de recursos humanos no fue rápida. En diversas reuniones se manifestaron diferentes opiniones. Había quien decía que esos problemas había que abordarlos reforzando los mecanismos de coordinación que ya existían y, en concreto, dando más atribuciones a los coordinadores y coordinadoras que estaban en la línea media entre la base y la dirección. Otras personas señalaban que en toda organización de una cierta envergadura había alguien que asumía la responsabilidad en materia de gestión de recursos humanos. También hubo quien asociaba la figura de gestión de recursos humanos, en palabras textuales, con la del «malo de la película», lo cual no la hacía muy plausible.

Finalmente se tomó la decisión de crear el puesto y se apostó por la promoción interna, estando la organización dispuesta a apoyar con formación específica a la persona que asumiera la responsabilidad si era necesario. Un psicólogo que había colaborado como voluntario durante seis años y llevaba cuatro contratado a tiempo completo fue escogido y durante el primer año realizó, tal como se había previsto, una formación específica que fue compatibilizando con la puesta en marcha de la nueva responsabilidad.

Vistas desde ahora, las decisiones de hace tres años son consideradas, en general, acertadas en la organización. Por una parte, en este tiempo, con claridad, se ha dinamizado el proceso de búsqueda activa de personal voluntario y remunerado, de modo que prácticamente han desaparecido los tiempos de espera con huecos sin cubrir a la espera de personas disponibles. Otra de las áreas que se ha fortalecido es la de la formación de las personas. A partir de un diagnóstico de necesidades de formación, realizado ocho meses después de ponerse en marcha la nueva función, se incrementaron las acciones formativas, recibidas con especial interés por parte de las voluntarias y voluntarios con más veteranía en la organización. Con todo, no se cuenta aún con una evaluación del impacto de la formación y, en particular, de la satisfacción de las

diversas personas y grupos interesados o implicados en la actividad de la organización.

Un trabajo de análisis de puestos llevó a una más clara diferenciación entre los puestos susceptibles de ser desempeñados por personas voluntarias y aquellos que eran propios de personal remunerado. En general se establecieron políticas de recursos humanos diferenciadas para los dos tipos de personal, aunque también se potenciaron espacios y momentos de interacción entre todas las personas. Con todo, aún hoy día, sigue considerándose una asignatura pendiente la cuestión del comité de empresa y el convenio laboral. Se ha de reconocer que no se ha progresado apenas en ese aspecto.

Sea como fuere, en conjunto, la satisfacción respecto de la gestión de recursos humanos es alta. Se considera que en este caso resultó clave el hecho de que la persona elegida fuera una persona con trayectoria en la organización y el énfasis que esta persona ha venido poniendo, en todo momento, en la comunicación bidireccional con todas las personas de la organización en relación con los pasos que se iban dando en relación con la gestión de recursos humanos.

4.1. Qué es la gestión de recursos humanos

Según nuestro modelo de comprensión de los procesos de gestión (presentado en la introducción del manual), el aumento de la importancia cualitativa o envergadura cuantitativa de unos u otros recursos (en el contexto del incremento de la complejidad en las organizaciones y los entornos) puede hacer que, en un momento determinado, se vayan desagregando y estructurando procesos de gestión específicamente dedicados a esos recursos. Este puede ser el caso, por ejemplo, de la **gestión de recursos humanos**.

Y lo primero que hemos de decir es que preferimos esta expresión a la de *gestión de personas*, porque, desde nuestro punto de vista, las personas, como tales, no son recursos, en el mismo sentido en el que son recursos los recursos económicos, los recursos materiales o la información. Hablamos de **recursos humanos** (o de capital humano[54]) para referirnos a la aportación o contribución que las personas realizan a la organización o sistema o, dicho de otra manera, a las personas en tanto en cuanto se vinculan a la organización o sistema. No se gestionan las personas, sino los recursos que las personas entregan o los recursos que las personas se prestan a ser en tanto en cuanto se vinculan a una organización o sistema[55].

Sea como fuere, no se trata de hacer cuestión de los términos, de modo que si usted prefiere hablar de gestión (o administración o dirección) de personas o de personal, tal como se hace en algunos de los textos que recogemos en la bibliografía, entendemos que puede ser tan defendible como lo que proponemos en este manual. En todo caso, proponemos para este proceso de gestión la siguiente definición:

> *Gestión de recursos humanos es el proceso mediante el cual se pretende influir en las personas y en sus entornos organizacionales, con el fin de buscar siempre el ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente entre la persona y la actividad en la que se involucra y, por tanto, la mayor y mejor aportación de la*

persona a la organización y de la organización a la persona.

Dicho de otra manera, lo que los diversos procesos que constituyen una unidad, organización, sistema o red de intervención social *esperarían* del proceso de gestión de recursos humanos es que cree, mantenga y mejore las condiciones para que en ubicaciones precisas dentro de esos procesos se pueda contar con los recursos humanos necesarios **en la cantidad adecuada, con la mejor calidad y en el momento oportuno.** A las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos se les pide, por decirlo así, que, dejando el resto de aspectos o dimensiones del funcionamiento organizacional en un segundo plano, se fijen en el flujo de recursos humanos y hagan que éste funcione lo mejor posible, buscando tanto un trabajo de calidad como la calidad de vida laboral para las personas que lo desarrollan.

ENFOQUE

4.E.1. La escuela de las relaciones humanas y la motivación de las personas

La denominada ***escuela de las relaciones humanas*** surge con fuerza en los años cuarenta del siglo XX como reacción ante enfoques como los de Taylor o Weber en los que podría decirse que se observa una instrumentalización de las personas o que éstas aparecen sometidas a las estructuras. Por el contrario, este movimiento afirma poner el énfasis en la satisfacción de las necesidades de las personas y en él se encuadrarían, por ejemplo, Mary Parker Follet (1868-1933), Elton Mayo (1880-1949) o autores nacidos ya en el siglo XX como Rensis Likert, Harlod Leavitt u otros que citaremos en los siguientes párrafos haciendo referencia a sus aportaciones específicas. Se suele considerar que el origen de este movimiento está vinculado a una serie de experimentos realizados en los años treinta del pasado siglo en la fábrica de la Western Electric en **Hawthorne** y recogidos en la obra *Management and the worker* de Fritz Roethlisberger y William Dickson.

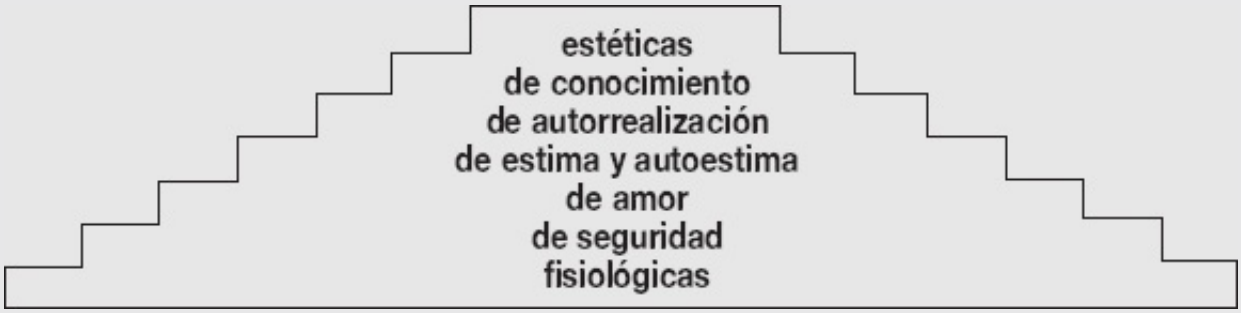
Si tuviéramos que resaltar aquellos conceptos o propuestas de estos autores que han tenido mayor recepción, podríamos escoger las relacionadas con la motivación y empezar con la **teoría de la higiene de la motivación** de Frederick Herzberg, quien clasificó los elementos motivacionales del trabajo en dos categorías:

- aquellos que atienden a las necesidades básicas de las personas (**factores de higiene**) y
- aquellos que satisfacen necesidades en una línea de autorrealización (**factores motivacionales**).

La verdadera motivación, en opinión de Herzberg, se deriva de los logros, del desarrollo personal, de la satisfacción en el trabajo y del reconocimiento; sin embargo, los factores de higiene son los principales creadores de insatisfacción. Vinculado a esta teoría de la motivación está el concepto de **enriquecimiento del puesto de trabajo**, que supone incorporar al trabajo más responsabilidad y, por tanto, un componente de reto.

En una línea similar podemos recoger la **teoría de la motivación con base en las necesidades** de McClelland, que habla de **poder, afiliación y logro**. En relación también con la cuestión de la motivación, Abraham Maslow jerarquiza las **necesidades** en una escalera en la que van apareciendo, de abajo hacia arriba,

las siguientes:



Maslow, desde su concepción humanista, entiende que en las personas opera una tendencia natural a la autorrealización. En la medida en que cada escalón de necesidad está razonablemente cubierto van apareciendo necesidades superiores.

Se ha de recoger también la aportación de Douglas McGregor sobre la **teoría X** y **teoría Y**. Este autor sostiene la tesis de que los supuestos teóricos que mantiene la dirección sobre la forma de controlar sus recursos humanos determinan el carácter general de la empresa. En ese contexto la teoría X es el clásico planteamiento de la zanahoria y el palo mientras que la teoría Y está basada en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. McGregor empezó también a formular la **teoría Z**, desarrollada posteriormente por William Ouchi, en la que se intenta sintetizar los imperativos de las organizaciones y las necesidades de las personas.

El desarrollo de la función de gestión de recursos humanos se ha visto influido por diversas corrientes dentro de la ciencia de la gestión (ver, por ejemplo, el cuadro 4.E.1.) y ha pasado por diferentes **etapas**. Así, a partir de planteamientos centrados en labores rutinarias de obligado cumplimiento para la empresa o cuestiones disciplinarias, se fueron introduciendo contenidos como la negociación colectiva y la protección social en el seno de la organización, para llegar en la actualidad a perspectivas en las que se subraya el papel de la gestión de recursos humanos como *staff* de apoyo a la dirección de la organización en una labor, por decirlo así, de consultoría interna muy vinculada con las políticas y procesos de gestión de calidad[56].

ENFOQUE

4.E.2. La gestión de recursos humanos según Iadalberto Chiavenato

Chiavenato entiende que la gestión de recursos humanos está constituida por los siguientes subsistemas interdependientes:

- «Subsistema de **alimentación** de recursos humanos, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

- Subsistema de **aplicación** de recursos humanos, que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).
- Subsistema de **mantenimiento** de recursos humanos, que incluye la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistema de **desarrollo** de recursos humanos, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de **control** de recursos humanos, que incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoría de recursos humanos» (Chiavenato, 1993: 131).

Sea como fuere, nos parece necesario subrayar la diferencia y complementariedad entre la función de gestión de recursos humanos y la que en este manual denominamos **función de interlocución**. Si en una organización existe una persona responsable de recursos humanos, no cabe que exista entre ella y las personas de los diferentes equipos o departamentos una interlocución que pueda producir confusiones o cortocircuitos con la interlocución que las personas tienen con su interlocutora o interlocutor de referencia (la persona que tiene autoridad jerárquica sobre ellas). Por esta razón se suele insistir en que la función de gestión de recursos humanos es una función, no de línea, sino de *staff*[57]. Que alguien gestione los recursos humanos (y, ejerza, por tanto, una autoridad funcional) no quiere decir que sustituye a quienes tienen funciones de interlocución con las personas (autoridad jerárquica). Al contrario, debe brindarles orientación y, en general, apoyo.

Cuando se producen disfunciones y el ejercicio de la función de gestión de recursos humanos debilita los procesos de interlocución, son frecuentes los **conflictos**. Pongamos un ejemplo de una organización en la que una persona se comunica con quien lleva la responsabilidad de recursos humanos, por ejemplo, para ausentarse del trabajo por unos días, sin contar con la persona responsable del equipo o departamento del que forma parte. Desde el área o departamento de recursos humanos no se ve inconveniente en esa ausencia, pero no se ha tomado en cuenta la programación del equipo o departamento del que forma parte la persona para esos días y cómo ésta puede verse afectada por la ausencia de la trabajadora o trabajador en cuestión.

Con esta reflexión (como tendremos ocasión de señalar en el capítulo 9) no estamos defendiendo, en absoluto, una concentración de la autoridad formal, sino subrayando la necesidad de diferenciar los tipos y ámbitos de responsabilidad y autoridad, de modo que las personas con responsabilidades de gestión de línea asuman que la existencia de una función de gestión de recursos humanos no les exonera, sino todo lo contrario, de cuidar y cultivar, como elemento y dimensión crítica de su función, la **comunicación y relación** con las personas. Ciertamente, en el caso de unidades u organizaciones (normalmente pequeñas) en los que las funciones de dirección de línea y la gestión de recursos humanos, pese a estar diferenciadas, sean asumidas por las mismas personas, no existiría este riesgo que apuntamos.

4.2. Subprocesos dentro del proceso de gestión de recursos humanos

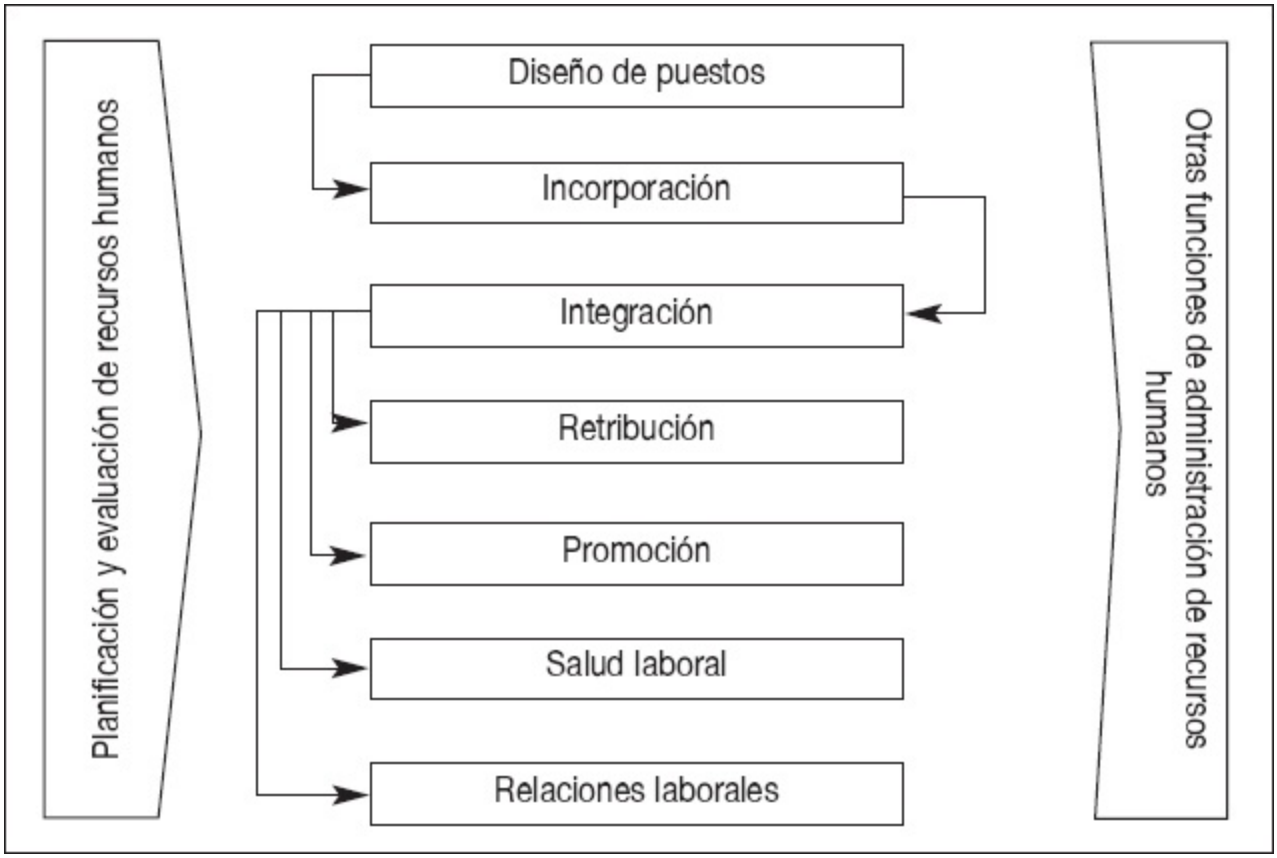
Puede verse en la figura 4.E.3. cómo descomponemos y articulamos lo que incluye la gestión de recursos humanos, en lo que sería una representación de un **mapa de (sub)procesos**. Le sugerimos que compare nuestra propuesta con la que hacen autores especializados en la gestión de recursos humanos como Chiavenato (cuadro 4.E.2.) o Puchol (cuadro 4.E.4.). Sobre la base de estos enfoques y a partir de su experiencia y situación particular, usted puede construir el esquema que le parezca más adecuado. Sea como fuere, lo que vamos a ofrecerle en las siguientes páginas es una síntesis personal de los planteamientos más aceptados en la literatura entreverados con consideraciones y subrayados fruto de nuestra experiencia, que esperamos le resulten de utilidad.

En este apartado, por tanto, vamos a ir revisando, uno por uno, esos subprocesos que decimos que componen el proceso de gestión de recursos humanos, aunque conviene hacer antes un par de aclaraciones:

- No se menciona el proceso de **formación**, que suele aparecer dentro de la gestión de recursos humanos, porque en este manual lo incluimos dentro de la gestión del conocimiento (capítulo 10).
- Tampoco recogemos otro proceso que, en ocasiones, aparece en el marco de la gestión de recursos humanos como es el de la **comunicación interna**. A él nos referiremos en el capítulo 6, en el marco de la gestión de la información.

ENFOQUE

4.E.3. Subprocesos en la gestión de recursos humanos



4.2.1. Planificación y evaluación de recursos humanos

En una unidad u organización en la que el proceso de gestión de recursos humanos no esté estructurado como un proceso con personalidad propia, las cuestiones relacionadas con los recursos humanos serán abordadas simplemente en la planificación y evaluación generales de la unidad u organización. Sin embargo, en la medida en que se conforme o estructure un **proceso de gestión de recursos humanos**, habrá, continuando en la misma lógica que estamos siguiendo para todos los procesos de gestión (y para todos los procesos en general), un proceso de planificación de recursos humanos y un proceso de evaluación de recursos humanos.

La **planificación de recursos humanos** señalará objetivos en relación con los recursos humanos (en lo que concierne, por ejemplo, a su incorporación a la organización, a sus capacidades o a su motivación) y articulará las actividades y recursos que permitirán alcanzar dichos objetivos. Para establecer esos objetivos, el proceso de planificación de recursos humanos necesita información que provendrá, fundamentalmente, del proceso de planificación general de la unidad u organización y del proceso de evaluación de recursos humanos. Dicho de otra manera, los procesos de planificación y evaluación general y de planificación y evaluación de recursos humanos deben **intercomunicarse dinámicamente**.

Pensemos, por **ejemplo**, que en el plan estratégico de una organización, se prevé, en el plazo de dos años, estar iniciando una nueva actividad, encomendándose a la responsable de gestión de recursos humanos que proponga, antes de seis meses, la fórmula que permitirá a la organización tener listas en la fecha prevista las personas que se podrían hacer cargo de la nueva actividad. Esa fórmula y otras medidas serán desarrolladas e integradas en la correspondiente planificación de recursos humanos. Sin embargo, hemos de advertir que la responsable de recursos humanos ha tomado parte en la elaboración del mencionado plan estratégico a la vez que iba elaborando, tentativamente, el plan de recursos humanos, razón por la cual lo que encomienda el plan estratégico a la responsable de recursos humanos ha sido, en cierto modo, previsto anticipadamente (analizando si encajaba en su plan) por parte de la responsable de recursos humanos. A esto nos referíamos cuando hablábamos de interacción dinámica entre la planificación de recursos humanos y la planificación general.

En cuanto a las **actividades** que van a permitir alcanzar los objetivos de recursos humanos, hay que entender que, frecuentemente no van a ser actividades que estén en manos de las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos, sino que, más bien, se tratará de una gran variedad de actividades dentro de los diversos procesos de la unidad u organización. Por ello, en gran medida, lo que emana de las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos son **políticas**, criterios, directrices u orientaciones que habrán de ser asumidas y aplicadas por todas las personas de la organización. Lógicamente, esa asunción y aplicación sólo será posible realmente en la medida en que las personas de la organización hayan participado en la elaboración de esas reglas o guías para la acción. Ciertamente, una correcta toma de decisiones, planificación y formulación de políticas en materia de recursos humanos descansa en una intensa interacción entre las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos y las personas con responsabilidades de gestión de línea y, en general, el conjunto de personas de la organización. La mirada y el énfasis sobre los recursos humanos ha de complementarse sinérgicamente con la mirada y el énfasis de carácter global que se espera de las personas con responsabilidades de gestión de línea (cada una en su ámbito)[58].

Por su parte, incluiremos en la **evaluación de recursos humanos** (aplicando al caso la definición de evaluación que proponíamos en el apartado 3.1.) todo lo que suponga obtener y procesar información relacionada con recursos humanos, con el fin de obtener descripciones, análisis y valoraciones útiles, en principio, para la planificación de recursos humanos. Así, por ejemplo, serán actividades dentro del proceso de evaluación de recursos humanos:

- La evaluación sobre la **necesidad** de recursos humanos existente (o, mejor, previsible) y sobre su **disponibilidad** (desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo) tanto dentro como fuera de la unidad u organización (incluyendo actividades sistemáticas o esporádicas de investigación sobre recursos humanos en el entorno).
- La evaluación del **desempeño** de las personas que trabajan en la organización

(mediante la cual se intenta apreciar la actuación, el rendimiento y el potencial de las personas, retroalimentándolas al respecto).

- La evaluación sobre la situación o **estado** de las personas y su entorno organizacional (con atención a cuestiones como cualificación, motivación, participación, ajuste persona-puesto, dinámicas beneficiosas o perjudiciales para la persona y así sucesivamente). Algunos de los indicadores más frecuentemente utilizados en este tipo de evaluación son, por ejemplo, los relativos al absentismo, la rotación (o fluctuación de las personas entre la organización y su entorno), los accidentes e incidentes laborales (siniestralidad laboral) o las quejas y reclamaciones vinculadas a personas concretas por parte de destinatarias y destinatarios u otras instancias.
- La evaluación de los propios **procesos** de gestión de recursos humanos y en general de los procesos organizacionales en tanto en cuanto afectan a las personas y su situación.

En definitiva, el proceso o sistema de evaluación de recursos humanos nos permitiría contar permanentemente con **descripciones, análisis y valoraciones** en relación con los recursos humanos actuales o potenciales de la unidad u organización y con las variables del entorno que les afectan. Esto incluiría mantener actualizado un inventario de recursos humanos que agruparía todas las fichas de información personal.

Tal como se intenta representar en la figura 4.E.3., la planificación y evaluación de recursos humanos **interactuaría con el resto de subprocesos** que forman parte de la gestión de recursos humanos en la medida en que todos ellos han de ser planificados y evaluados en función de la perspectiva general del proceso de gestión de recursos humanos. Así, por ejemplo, si en la evaluación de recursos humanos hemos llegado a la conclusión de que se ha abusado de la incorporación de personas externas en detrimento de la promoción interna, en la planificación de recursos humanos se tomarán las decisiones que representen una corrección de tal error y eso afectará a los subprocesos correspondientes.

4.2.2. Diseño de puestos

En el caso del **diseño y rediseño de puestos de trabajo** estamos hablando, en esencia, de:

> *repartir las responsabilidades, funciones, actividades o atribuciones formando conjuntos o paquetes coherentes y adecuados para su ejercicio por parte de personas individuales.*

Se trata, necesariamente, de una **actividad fronteriza entre la gestión de recursos humanos y la gestión de la estructuración** de la que hablamos en el capítulo nueve.

Simplificando, se diría que desde la perspectiva de la gestión de la estructuración el puesto ha de encajar en la estructura y desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos el puesto ha de ser ocupable por personas de carne y hueso. Por ello, la gestión de recursos humanos ha de aportar unas herramientas para describir, analizar y valorar esos puestos, empleos, cargos o papeles diseñados sobre el papel o existentes en la realidad, precisamente porque son o tendrán que ser desempeñados por personas o, dicho de otra manera, porque tendrá que haber un ajuste entre los puestos y los recursos humanos y para ello se han de construir puestos asequibles y estimulantes.

En la **descripción de un puesto** de trabajo (ver ejemplo en el cuadro 4.H.1.) podemos reflejar cuestiones como las siguientes:

- nombre del puesto,
- categoría correspondiente (en su caso),
- la misión o cometido general del puesto,
- las decisiones que le competen (pudiendo incluir el tope de gasto que puede hacer sin consulta).
- las responsabilidades, obligaciones, funciones, atribuciones que le corresponden,
- las actividades o tareas que incluye,
- las condiciones espaciales, temporales o, en general, del entorno en las que se ejecuta,
- los recursos de los que dispondrá,
- las relaciones que supone,
- a qué puestos puede sustituir y desde qué puestos puede ser sustituido,
- las especificaciones del puesto o requisitos de quienes pudieran desempeñarlo incluyendo el denominado profesiograma (elenco de rasgos, cualidades, actitudes, aptitudes, destrezas, habilidades, capacidades o competencias que se requieren en el puesto), así como requisitos de formación, experiencia u otros.

HERRAMIENTA

4.H.1. Descripción de un puesto de trabajo

A modo de ejemplo presentamos la descripción de un puesto de responsable de la gestión de la información en un departamento municipal de servicios sociales.
Nombre del puesto
Técnica o técnico de apoyo para la gestión de la información social.

Misión del puesto

Diseño, dinamización, mejora y evaluación del (sub)sistema de información social del Departamento.

(Se entiende que aunque no de forma explícita y programada, existe en el Departamento un sistema para la incorporación, procesamiento, conservación y utilización de la información relativa a las destinatarias y destinatarios, a la realidad social y la intervención social. La responsabilidad desde este puesto sería la de conocer el estado del sistema y realizar de forma programada y sistemática acciones que contribuyan a su mejora, fortalecimiento y productividad. Hablamos de subsistema porque en el Departamento también se manejan otros tipos o clases de información que no van a ser objeto de atención desde este puesto.)

Funciones

- Identificar fuentes y mecanismos de obtención de información sobre necesidades y recursos sociales.
- Desarrollar, en colaboración con los y las trabajadoras sociales y demás profesionales del Departamento, procesos de evaluación de necesidades y recursos sociales, así como de los efectos sociales de la intervención que se realiza desde el Departamento.
- Apoyar al resto de profesionales del Departamento en los procesos de obtención, transmisión, almacenamiento y utilización de la información social y, en particular, en el uso de herramientas informáticas para el procesamiento de la información.
- Dinamizar procesos de mejora en lo relativo a la obtención, procesamiento, almacenamiento y utilización de la información social en el Departamento.
- Proporcionar información sobre necesidades y recursos útil para la elaboración de planes y proyectos y para la toma de decisiones.
- Gestionar el centro de documentación del Departamento.

Dependencias jerárquicas

Depende jerárquicamente de la directora o director del Departamento. Nadie depende jerárquicamente de esta persona.

Otras relaciones

Relaciones de apoyo y colaboración (en función de programación) con los y las trabajadoras sociales y demás profesionales del Departamento. Tendrá un cierto contacto con la ciudadanía en el marco de acciones de conocimiento del medio. Se relaciona con otras personas con similares responsabilidades en otras instituciones y entidades. Recibe (como el resto de profesionales del Departamento) soporte de la dirección técnica del Departamento.

Atribuciones

- Tiene la responsabilidad en el otorgamiento y control del acceso de las personas del Departamento y de destinatarias y destinatarios a la información social en posesión del Departamento.
- Es la responsable de la adquisición de libros y documentos en el marco de la previsión presupuestaria anual.

Contribuciones esperadas

• Incremento de la calidad de la información social recibida por el estamento político, dirección, trabajadoras sociales, responsables de programas de intervención y demás profesionales del Departamento. • Facilitación y mejora de la calidad de los procesos de intervención social en la línea de una potenciación de los procesos de atención, promoción e inserción social. • Mejora de la calidad del servicio a la ciudadanía y sistemas para la medición de su satisfacción. • Presentación de evidencias acerca de los resultados y el impacto de la intervención social realizada desde el Departamento. • Integración del Departamento en redes y dinámicas de tratamiento de la información posibilitadas o facilitadas por las nuevas tecnologías. • Incremento de la satisfacción del personal del Departamento en relación con su nivel de información y participación en los diversos procesos en los que está involucrado o que le afectan. • Identificación de necesidades de formación y apoyo presentes en el Departamento en relación con el manejo de la información social. • Cumplimiento de la ley y las normas deontológicas acerca del tratamiento de la información (por ejemplo, en lo relativo a la confidencialidad).
Requisitos de acceso
• Diplomatura o licenciatura del campo de las ciencias sociales. • Los dos idiomas oficiales de la comunidad, así como inglés. • Manejo de programas informáticos para la investigación social. • Experiencia en el ámbito de la intervención social y la investigación social. • Habilidades y actitudes para el trabajo en equipo y en red.
Condiciones de realización del trabajo
Entre otras, cabe mencionar el interés de un horario de jornada completa fundamentalmente matutino pero en el que se pueda trabajar al menos una tarde a la semana con el fin de poder utilizar las instalaciones y equipos cuando no son utilizados por el resto del personal.
Fecha de esta actualización
30 de abril de 2005

El **análisis** de los puestos de trabajo puede hacerse sobre éste tal como existe (en lo que se denomina empleo tipo) o como se desea que se configure (empleo meta) y supone, básicamente, comprobar la congruencia entre los diferentes elementos presentes en la descripción. Por su parte, la **valoración** de puestos de trabajo busca determinar el valor de cada puesto, fundamentalmente de cara a la retribución. Se utilizan técnicas basadas en la jerarquización o clasificación de los puestos o en la utilización de factores ponderados, partiendo, por ejemplo, de determinados puestos clave de referencia. Como veremos en el capítulo 9, la descripción de la distribución de los papeles que se desempeñan en la organización puede recogerse en lo que se suele denominar manual de funciones, que consideramos parte del manual de organización.

No cabe duda de que los planteamientos en torno a la descripción, análisis y valoración de puestos, han variado sustancialmente desde sus orígenes, en el contexto de las propuestas tayloristas de gestión, tendentes a analizar pormenorizadamente las tareas, hasta el momento actual en el que los modelos de gestión ponen el énfasis en la flexibilidad y polivalencia, hablándose por ejemplo de la **gestión por competencias** (basada en las propuestas de David McClelland, mencionado en el cuadro 4.E.1.) en la cual, por decirlo así, el foco se desplaza de los puestos de trabajo y sus requerimientos a las personas y sus habilidades.

El campo de la intervención social, como muchos otros, vive la **tensión** existente entre la tendencia a la normalización de funciones y a la delimitación de territorios (no exenta, en ocasiones, de un cierto corporativismo) y los planteamientos favorables a la flexibilidad y la polivalencia, también a veces objeto de crítica por parte de quienes señalan que se trata de propuestas que privilegian los intereses de la empresa frente a los de las trabajadoras y trabajadores. Hay que decir también que esta dialéctica se vive de muy diferentes maneras, por ejemplo, en el sector público (dotado de estructuras funcionales más rígidas) o en el tercer sector de intervención social (menos normalizado y más flexible, en general)[59].

4.2.3. Incorporación

En la medida en que funcionen correctamente los procesos de planificación y evaluación de recursos humanos, así como la descripción, análisis y valoración de puestos de trabajo, estaremos en mejores condiciones para la **captación o incorporación** de recursos humanos, entendida como:

> *el proceso mediante el cual una persona que no estaba vinculada a la organización, llega a estarlo.*

Si bien este es un proceso que incrementará su actividad en momentos determinados, es conveniente que nunca deje de funcionar del todo y esto es posible, lógicamente, en la medida en que el proceso de evaluación de recursos humanos esté proporcionando de forma continua información sobre recursos humanos que pueden estar disponibles ahora o en el futuro para incorporarse a la organización o sistema. La interacción con personas susceptibles de incorporarse a la organización ha de ser lo suficientemente proactiva (se habla de ***atracción*** de recursos humanos) como para que nunca nos encontremos sin recursos humanos disponibles, aunque siempre guiándonos por el criterio de dedicar a ello una energía razonable y, sobre todo, de no crear falsas expectativas en las personas que desean un puesto de trabajo. Cuando hablamos de interacción proactiva nos referimos al hecho de que entre una persona desconocida que

se presenta al haber divulgado en los medios de comunicación una oferta de trabajo y una persona incorporada plenamente hay una gran variedad de posibilidades intermedias (por ejemplo, becas, sustituciones, mantenimiento de relaciones con personas que trabajaron en alguna otra época, contacto con la organización en calidad de destinatarias o destinatarios, colaboraciones diversas) que, gestionadas con claridad y creatividad, pueden ser satisfactorias en sí mismas para ambas partes y, en algunos casos, pasos hacia la plena incorporación. Profundizaremos al respecto en el apartado 4.3.

Personalidad propia dentro del proceso de incorporación tiene todo lo relacionado con la **selección**. A partir del perfil del puesto que nos viene dado por el trabajo de descripción, análisis y valoración de puestos, se han de utilizar diversas técnicas (del estilo de las mencionadas en el apartado 3.3.) para conocer a las candidatas y candidatos y valorar su adecuación al puesto, procediéndose a la toma de decisiones y a su rápida comunicación a todas las partes interesadas. Por lo delicado de la labor de valorar a personas y por su importancia crítica para la organización, la selección ha de ser realizada con el máximo rigor ético y técnico y se ha de extremar el respeto en el trato a las candidatas y candidatos.

En el caso de la intervención social hay que recordar la importancia crítica, en muchos de los puestos, de habilidades o **destrezas de índole relacional** y muy vinculadas a características de personalidad, actitudes, principios o a valores de las personas. Este tipo de competencias no son fácilmente detectables en procesos de selección en los que se cuente con poco tiempo, por ejemplo, para una entrevista que, sin embargo, puede resultar determinante. De ahí la importancia, como antesala de la selección, de la gestión de las situaciones intermedias de las que hablábamos antes[60].

4.2.4. Integración

Se diría que, en el momento en el que una persona se incorpora a su puesto comienza la **inducción o integración**, que definimos como:

> *el proceso mediante el cual una persona que se incorpora a una unidad de actividad llega a participar plenamente en su dinámica de funcionamiento y red de relaciones.*

Desde la gestión de recursos humanos, dentro del proceso de integración podemos realizar fundamentalmente labores de **acogida** (que incluye orientación). La acogida pretende facilitar la adaptación activa de la persona a la situación mediante:

- la aportación progresiva de información significativa,
- un adecuado soporte emocional,
- una labor de mediación o presentación,

- la retroalimentación acerca de su actuación,
- una disposición que facilite el acceso de la persona para resolver dudas o, en general, conversar sobre su proceso.

Cabe decir que este tipo de apoyo o soporte puede ser necesario en **otros momentos** de cambio diferentes del momento de incorporación a la empresa, lo cual llevaría entender que las actividades de orientación pueden realizarse en diversos momentos del desarrollo de las personas en la organización, sobre la base de un seguimiento. En todo caso hay que subrayar la importancia del proceso de integración, pues los momentos de cambio son momentos de estructuración de relaciones que, posteriormente, van a pautar en gran medida las interacciones entre las personas. Cabe hablar incluso de una ***cultura de la acogida*** por oposición a la que podríamos denominar *cultura de la iniciación*, en la que se entiende la socialización de las personas en las organizaciones como una especie de carrera de obstáculos. Y es que si no se produce una integración de las personas que trabajan en la organización, difícilmente esa organización podrá conseguir la integración social que forma parte de su misión.

4.2.5. Retribución

Una parte de la actividad de las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos está relacionada con el **sistema de remuneración o de retribución**, entendido como:

> *el conjunto de criterios, normas y procedimientos aplicables para definir las percepciones que reciben las trabajadoras y trabajadores y, en general, las formas de compensación o reconocimiento a las personas.*

Se entiende que, en materia de **política retributiva** se ha de buscar el equilibrio entre la satisfacción del personal existente, el atractivo para personas que pudieran incorporarse a la organización, la adecuación a la situación de los recursos humanos en el entorno (incluido el denominado mercado de trabajo) y los costes. Por otra parte resultará fundamental la coherencia del sistema de remuneración con el resto de procesos o sistemas de la organización y el que presente las menores dificultades posibles para su gestión.

En el campo de la remuneración o retribución se incluyen decisiones sobre una variedad de aspectos tales como (Puchol, 1997: 246):

- El **nivel** salarial, entendido como la posición relativa de los salarios de la organización en comparación con organizaciones, por ejemplo, de su entorno o de su sector.
- La **estructura** salarial, entendida como el valor relativo de los distintos puestos de trabajo expresados en unidades monetarias, obtenida mediante la

valoración de puestos de trabajo. Esa estructura muestra aspectos como el abanico salarial y la escala de retribuciones.

- Los **criterios** de remuneración (como por ejemplo antigüedad o rendimiento).
- La **composición** del paquete retributivo individual (a base de, por ejemplo, dinero, beneficios o prestaciones).

Hay que subrayar el hecho de que, en el ámbito de la intervención social, particularmente en el tercer sector, una parte de las personas que trabajan en las organizaciones son voluntarias. Ésta, entre otras razones, obliga a explorar con especial interés las diversas posibilidades de **retribución no económica** para ejercer la compensación y el reconocimiento del que hablábamos. Posiblemente nuestras organizaciones y la vida laboral se encuentran inmersas en una cultura que viene a considerar el trabajo, fundamentalmente, como mercancía (que se entrega a cambio de dinero), velando o incluso destruyendo toda una serie de dimensiones de valor del trabajo (como contribución a la sociedad de la que somos parte o como autorrealización personal, por poner dos ejemplos) que incluso llegan a ser tratadas de forma sarcástica. Posiblemente, por ello, la gestión de recursos humanos en las organizaciones y redes de intervención social está especialmente llamada a hacer una contribución, en la medida de sus posibilidades, para la reconsideración, en clave de desmercantilización, de todo lo relacionado con la retribución[61] y, en general, con las relaciones laborales.

4.2.6. Promoción

Aunque en muchas ocasiones se ha entendido que la movilidad entre diferentes puestos es la manera de promoción de las personas en las organizaciones, se tiende a proponer un concepto más amplio de promoción, que incluya otras medidas que tiendan a **potenciar el desarrollo y rendimiento** de los recursos humanos, como por ejemplo el enriquecimiento del puesto, del que hablábamos en el cuadro 4.E.1. Este subproceso de gestión de recursos humanos es fundamental tanto para la satisfacción de las personas como para la renovación de los equipos.

En relación con la **movilidad** interna se han elaborado herramientas como los mapas de empleos en los que se representan las rutas promocionales o eventuales sucesiones lógicas de puestos que permiten elaborar planes de carrera y sucesión, entendidos como estimaciones de posibles itinerarios entre puestos a realizar por parte de las personas. Este tipo de herramientas intentan contribuir a un desarrollo dinámico de las personas en la organización evitando momentos de estancamiento o decadencia. Hay que entender, en todo caso, que, en general, las organizaciones y el sector de la intervención social no cuentan, comparativamente, con rutas promocionales compuestas por muchos hitos.

Por otra parte hay que referirse también a la **gestión de salidas**, proceso delicado por la medida en la que afecta a las personas que se marchan de la organización y

también a las que se quedan, existiendo una gran variedad de situaciones y fórmulas a contemplar. Del mismo modo que ha de existir un procedimiento a aplicar cuando una persona entra en una organización, lo mismo vale cuando alguien, por la razón que sea (incluida la jubilación), va a salir de la organización. Ahí caben elementos como:

- la información sobre la salida con antelación, por parte de la persona adecuada y en el entorno adecuado,
- la información, orientación y apoyo sobre posibilidades futuras,
- la ayuda en la gestión de la despedida por parte de la persona,
- el soporte emocional necesario.

4.2.7. Salud laboral

Se acostumbra a considerar en muchas ocasiones como una responsabilidad de la gestión de recursos humanos el velar por el correcto estado de salud de las personas y, en particular, el **prevenir** los potenciales efectos nocivos que el trabajo puede tener para quienes lo desempeñan. En este contexto, aparecen conceptos como los de prevención de riesgos laborales (accidentes e incidentes), enfermedades profesionales y comunes, seguridad e higiene en el trabajo, *mobbing* (acoso laboral), *burnout*[62], así como referencias a la ergonomía o el diseño sobre las que volveremos en el capítulo 7, al hablar de la gestión de los recursos materiales[63].

4.2.8. Relaciones laborales

En la medida en que en una empresa, entidad o institución se estructura una interlocución entre la representación de la organización como tal y la representación (normalmente sindical) de las trabajadoras y trabajadores remunerados en tanto que tales, suele encomendarse a quien tiene responsabilidades de gestión de recursos humanos asumir y gestionar la representación de la organización en esas relaciones laborales, con sus correspondientes labores de negociación[64] y concertación. En la medida en que se va legislando sobre voluntariado (o también, por ejemplo, sobre la figura específica de las y los cooperantes), cabe también un desarrollo paralelo en la relación colectiva con personas no remuneradas.

4.2.9. Otras funciones de administración de recursos humanos

En la medida en que hay toda una serie de tareas administrativas dentro de la gestión de recursos humanos estrictamente **reguladas normativamente** y de un carácter eminentemente rutinario, cabe considerarlas dentro de un apartado propio. Desde este subproceso se daría seguridad jurídica y procedimental al resto de funciones y se asumirían (o se subcontratarían a una asesoría laboral) una serie de labores relacionadas con contratación (y ayudas a la contratación), nóminas, retenciones, calendarios, Seguridad Social, seguros (por ejemplo, para voluntarias y voluntarios), bajas, sustituciones, conflictos, convenios y otras.

ENFOQUE

4.E.4. La gestión de recursos humanos según Luis Puchol

Puchol diferencia varias funciones dentro de la de personal o recursos humanos:

- «La función de **empleo** tiene como objetivo proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario (…). La función de empleo comprende dos tipos de procesos: aditivos (añadir gente a la organización) y sustractivos (reducir el número de personas) (…). Entre las tareas frecuentes de esta función nos encontramos: la planificación de plantillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción (…), las relaciones con las empresas de trabajo temporal, los estudios de reducción de plantillas, las acciones tendentes a la *descontratación* de efectivos laborales (…).
- La función de **administración de personal** se refiere al manejo burocrático, al *papeleo* (…). La firma y registro del contrato, la elaboración de nóminas y recibos de salarios, las retenciones del IRPF y de Seguridad Social, y el consiguiente abono de las mismas (…); el establecimiento de la jornada laboral, de los turnos de trabajo y la gestión de horas extraordinarias; los permisos, vacaciones (…).
- La función de **retribución** trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios (…) internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora. Los estudios salariales; el establecimiento de sistemas retributivos; la elaboración de sistemas de incentivos o primas; los sistemas de medición de resultados individuales o grupales (…).
- La función de **dirección y desarrollo de recursos humanos** se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización (…). Comprende las subfunciones de comunicación y participación, de formación, promoción y desarrollo, de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial, de establecimiento de planes de carrera, de motivación laboral, diagnóstico y tratamiento del clima laboral y establecimiento de los sistemas de liderazgo más adecuados.
- La función de **relaciones laborales** tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual (…) y del conflicto colectivo (…). La atención de quejas y reclamaciones; el tratamiento de contenciosos (…); la representación de la empresa ante la magistratura de trabajo; las relaciones con el comité de empresa y sus diversas comisiones (de seguridad e higiene, de relaciones industriales (…); las negociaciones con el comité, el establecimiento de los convenios colectivos (…).
- La función de **servicios sociales** (…). El establecimiento y gestión de servicios asistenciales complementarios y voluntarios, las actividades sociales y recreativas; los sistemas de préstamos y anticipos; los comedores de empresa, el asesoramiento legal gratuito al personal, las ayudas en caso de enfermedad, accidente o infortunio familiar; las becas de estudio para el propio personal o para los hijos (…); los sistemas de fondos de pensiones» (Puchol, 1997: 38-41).

4.3. La gestión de recursos humanos en las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social

Para terminar este capítulo vamos a compartir unas breves reflexiones sobre algunos **perfiles específicos** que tiene la gestión de recursos humanos en las unidades, organizaciones, sistemas y redes que se dedican a la intervención social, más allá de las precisiones que ya se han ido haciendo al hablar de los diversos subprocesos. Y es que no nos debemos cansar de subrayar que la intervención social es una actividad **intensiva en recursos humanos**, es decir, una actividad en la que la importancia relativa de los recursos humanos en comparación con otros tipos de recursos es clara, debido, lógicamente, al carácter altamente relacional e intangible de la actividad (sin perjuicio de que en muchos casos otros tipos de recursos serán también muy importantes).

Y cuando hablamos de la importancia relativa de los recursos humanos no nos referimos sólo a que en las organizaciones y sistemas de intervención social una buena parte del presupuesto se dedica a pagar salarios, sino también (y sobre todo) al hecho de que la **calidad de la intervención**, la obtención de resultados, la satisfacción de las destinatarias y destinatarios (y del conjunto de personas y grupos interesados o implicados) está, en gran medida, en manos de las personas que prestan los servicios o, dicho de forma más general, de las personas que realizan las actividades operativas de intervención. De ahí la importancia clave de la gestión de recursos humanos y sus diferentes subprocesos y de ahí la necesidad de subrayar algunas peculiaridades y potencialidades de la gestión de recursos humanos en las unidades y organizaciones de intervención social.

Así, por ejemplo, a la hora de referirnos a la incorporación de personas a las organizaciones que hacen intervención social hemos de decir que ésta se puede producir en un marco o dinámica de **mercado de trabajo** tanto como en un marco o dinámica de **redes sociales**. Efectivamente, la incorporación de una persona a una entidad, empresa o institución que hace intervención social puede darse en los contextos y por los mecanismos propios del mercado de trabajo. Así, una organización ofrece un puesto de trabajo (o demanda recursos humanos para cubrirlo) y una persona solicita ese puesto (o se ofrece a cubrirlo).

Sin embargo, la metáfora del mercado, tan útil para comprender una gran cantidad de relaciones y dinámicas humanas no alcanza, obviamente, para referirse a todas ellas. Por ello, diríamos, cuando una unidad de actividad dedicada a la intervención social desea incorporar recursos humanos no sólo *va al mercado* a competir, sino que también puede dirigirse a entornos no estructurados como mercado. Así, por poner un solo **ejemplo**, pensemos en una entidad que interviene con niñas, niños y adolescentes de un

barrio y que esas mismas personas, con el paso del tiempo, se incorporan a trabajar de forma voluntaria o remunerada en la entidad. Que dichos recursos humanos proceden de un mercado (de trabajo) puede ser verdad, pero tan verdad es que dichos recursos humanos proceden de redes sociales en las que también está enredada esa entidad[65].

Esto que decimos es bastante más que un matiz terminológico pues, desde la definición que aportamos, la intervención social es, necesariamente, una actividad que pretende reforzar vivencias, relaciones y derechos no sometidos a la estricta lógica del mercado y, tal como decíamos en el caso de la remuneración, la gestión de recursos humanos está llamada, desde nuestro punto de vista, a reforzar esa *lógica social* de la intervención social. Por otro lado, las organizaciones y redes de intervención social pueden encontrar una valiosa fuente de recursos y capacidades (una valiosa ventaja competitiva) en la potenciación y aprovechamiento de ese **capital social** presente en sus entornos. Esto es evidente en el caso del voluntariado, pero no sólo, puesto que también hay muchas personas remuneradas que hacen intervención social con un compromiso con la actividad, la misión, la organización o las destinatarias y destinatarios.

Lógicamente no todas las personas que trabajan en la intervención social (de forma voluntaria o remunerada) incorporan este plus de motivación, de compromiso o de red ni ello es, en ningún caso, esperable. De ahí la necesidad de una gestión de recursos humanos que sea capaz de habérselas con la natural y deseable **diversidad de contratos psicológicos** y que contribuya, por tanto, a hacer vivibles las organizaciones (con la suficiente estabilidad y seguridad) a personas con diferentes necesidades, motivaciones, intereses y momentos vitales, huyendo tanto de la endogamia y el nepotismo como de la pérdida de identidad y funcionalidad. No cabe duda de que la acción voluntaria y el trabajo comprometido (por decirlo en pocas palabras) aportan un valor añadido especial, pero éste no es el único tipo de valor añadido que necesitan las organizaciones y sistemas que hacen intervención social a lo largo de su evolución.

Párrafo aparte merece lo relacionado con el perfil requerido en las personas para las labores de intervención social, cuestión a la que hemos hecho alusión cuando hablábamos de la selección y sobre la que volveremos en el apartado 10 (sobre gestión del aprendizaje). Así, junto a una diversidad de perfiles (cada vez más amplia y, poco a poco, más definida y normalizada), que viene dada por la diversidad de iniciativas y actividades propia de la intervención social, aparece claramente la transversalidad de un **saber hacer relacional** que es un saber participar, saber incluir y saber estar que tiene mucho que ver con rasgos de personalidad, patrones culturales, actitudes y valores de las personas. Ello debe estar siempre en la mente de las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos.

Por otro lado, la intervención social, como ya hemos apuntado, supone frecuentemente contacto intenso con personas, grupos, comunidades y organizaciones que el sistema social, de una u otra manera, coloca en los márgenes o fuera de los circuitos habituales o normalizados de relación social. Las personas que se dedican a la intervención social, como hemos dicho, reciben el encargo de promover autonomía e integración desde un sistema social que es, en cierto modo, el que desencadena

situaciones de alienación y exclusión y que, después, no reconoce alto estatus a quienes trabajan en la intervención social. Se colocan, por tanto, en una **situación paradójica** en la que, además, la intangibilidad e interactividad de su actividad no contribuye a que resulte fácil siempre evaluar los resultados que se obtienen. Por todo ello, además, no siempre es posible percibir la satisfacción de destinatarias y destinatarios.

Teniendo en cuenta estas circunstancias, entendemos que la gestión de recursos humanos debe contribuir a que las trabajadoras y trabajadores dedicados a la intervención social dispongan de **capacidades y soportes** que maximicen las posibilidades de éxito profesional y desarrollo personal y que minimicen el riesgo de *burnout* (agotarse, desgastarse, quemarse) y de abandono de la labor. Por decirlo en pocas palabras y de forma algo simbólica, se trata de saber que la cama de la persona dependiente, la calle del barrio periférico, la noche de la intervención de urgencia o el refugio de la mujer maltratada (por poner cuatro ejemplos) son lugares de dignidad, de humanidad, de calidad y de vida, también de vida laboral y de calidad de vida laboral[66].

ACTIVIDAD

4.A.1. Completar un texto sobre gestión de recursos humanos en unidades u organizaciones dedicadas a la intervención social

En el siguiente texto, le pedimos que intente llenar los espacios vacíos.

Para que una organización funcione, son necesarios cuatro tipos de recursos: los recursos económicos, la información, los recursos materiales y los recursos _____. Al proceso de gestión que se ocupa de estos últimos lo llamamos _____. El ciclo de la gestión de recursos humanos, como el ciclo de cualquier proceso, incluye actividades de planificación y _____ de recursos humanos, sin las cuales no cabe hablar de una gestión de recursos humanos.

El diseño de _____ permite descomponer la actividad en unidades asumibles por personas individuales, que ingresan a las organizaciones mediante el proceso que denominamos_____ . La gestión de recursos humanos vela por la integración de la persona en la organización, por eso, cuando una persona se incorpora a una nueva actividad, se preocupa de su _____.

El conjunto de orientaciones que se siguen para la remuneración de las personas recibe el nombre de _____, siendo ésta una de las herramientas que intentan influir en la motivación de las personas, al igual que lo relacionado con la promoción, que se ocupa tanto de la movilidad de la persona dentro de la organización como del _____ de los puestos.

Las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos se ocupan también de aspectos como la _____ (incluyendo prevención de accidentes y enfermedades) y las _____ (con su importante componente de negociación), así como de otras labores administrativas, propias de un ámbito cada vez más regulado.

En las empresas, entidades o instituciones que hacen intervención social, la importancia relativa de los recursos humanos es _____ que en otras organizaciones, por ejemplo de carácter industrial.

A continuación le adjuntamos el texto completo, según nuestro criterio.

Para que una organización funcione, son necesarios cuatro tipos de recursos: los recursos económicos, la información, los recursos materiales y los recursos humanos . Al proceso de gestión que se ocupa de estos últimos lo llamamos gestión de recursos humanos. El ciclo de la gestión de recursos humanos, como el ciclo de cualquier proceso, incluye actividades de planificación y evaluación de recursos humanos, sin las cuales no cabe hablar de una gestión de recursos humanos.

El diseño de puestos permite descomponer la actividad en unidades asumibles por personas individuales, que ingresan a las organizaciones mediante el proceso que denominamos incorporación . La gestión de recursos humanos vela por la integración de la persona en la organización, por eso, cuando una persona se incorpora a una nueva actividad, se preocupa de su acogida.

El conjunto de orientaciones que se siguen para la remuneración de las personas recibe el nombre de política retributiva, siendo ésta una de las herramientas que intentan influir en la motivación de las personas, al igual que lo relacionado con la promoción, que se ocupa tanto de la movilidad de la persona dentro de la organización como del enriquecimiento de los puestos.

Las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos se ocupan también de aspectos como la salud laboral (incluyendo prevención de accidentes y enfermedades) y las relaciones laborales (con su importante componente de negociación), así como de otras labores administrativas, propias de un ámbito cada vez más regulado.

En las empresas, entidades o instituciones que hacen intervención social, la importancia relativa de los recursos humanos es mayor que en otras organizaciones, por ejemplo de carácter industrial.

Capítulo 5

LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

«No es imposible que, por encima de cierta cantidad, el dinero pase de progresivo a regresivo, esto es, de regulador de la incertidumbre a generador de incertidumbre» (Wagensberg, 2002: 48).

En este capítulo nos ocupamos del **proceso de gestión relacionado con los recursos económicos o recursos financieros**:

- En el primer apartado (5.1.) intentaremos definir la gestión económico-financiera y anotar algunas breves reflexiones sobre su aplicación en las unidades y organizaciones de intervención social.
- En el segundo apartado (5.2.) nos referiremos a la planificación económico-financiera, haciendo referencia a la elaboración de presupuestos.
- En el tercer apartado (5.3.) nos ocupamos de la evaluación económico-financiera, a partir de consideraciones sobre la contabilidad y el análisis económico-financiero.
- En el cuarto apartado (5.4.) intentaremos completar el conjunto de subprocesos en los que cabe descomponer este proceso de gestión mencionando la financiación, la gestión del circulante y la inversión.

Esperamos que, tras haber trabajado con las propuestas que le hacemos en este capítulo, usted tenga una visión general y una comprensión básica de las diferentes preocupaciones y quehaceres que comporta la gestión económico-financiera y de su engarce con el resto de procesos de gestión en las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social[67].

CASO

5.C.1. Mejorando la gestión económico-financiera

El proyecto Dominó fue diseñado por la empresa de consultoría Alias Sociedad Cooperativa y se llevó a cabo durante dos años en una ciudad de tamaño medio. Consiguió involucrar a tres departamentos municipales, dos entidades financieras y veinte organizaciones sociales, teniendo como fin una mejora de la gestión económico-financiera en diversos agentes de los que tomaban parte en la intervención social y el desarrollo comunitario en la ciudad.

Posiblemente la clave del éxito del proyecto estuvo en involucrar a instancias con diferentes papeles en el escenario, cada una de las cuales tenía demandas y sugerencias que hacer a las otras. Todo ello unido a un equipo de facilitación con altos conocimientos en gestión económico-financiera y proximidad al sector de actividad en cuestión.

En total estuvieron involucradas en el proyecto unas cuarenta personas que participaron en algunos momentos en sesiones plenarias de formación o de puesta en común o trabajaron en pequeños grupos sobre diferentes cuestiones. Algunas de las mejoras que se produjeron como consecuencia de este trabajo fueron las siguientes:

- Modificaciones en el sistema, en los plazos y en los formatos utilizados para la elaboración de los presupuestos municipales.
- Simplificación de los procedimientos municipales para realizar los pagos a las entidades.
- Ampliación del conocimiento sobre alternativas de financiación por parte de las personas responsables de la materia en las organizaciones sociales.
- Incorporación de la contabilidad analítica en más de la mitad de las entidades que no la venían realizando.
- Modificación de algunos indicadores para el control económico-financiero utilizados por las entidades financieras.

Una vez terminada la ejecución del proyecto, la empresa de consultoría que lo gestionó se comprometió (y así lo está haciendo) a mantener vivo un espacio en Internet para seguir compartiendo experiencias y hallazgos

5.1. La gestión económico-financiera y su realización en el ámbito de la intervención social

Definimos la gestión económico-financiera como:

> *aquel proceso de gestión que se ocupa del dinero como recurso necesario para el funcionamiento de las organizaciones y sistemas, encargándose de que se cuente siempre con los recursos económicos necesarios para las actividades que se desea realizar y, en general, de buscar la mejor asignación y utilización de los recursos financieros.*

La gran importancia que, en nuestra sociedad, tiene el dinero como **medio generalizado de intercambio** y el hecho de que las actividades de las organizaciones sean actividades en las que los recursos económicos fluyen, se acumulan (o incluso se pierden) constantemente, de muy diferentes maneras y en muy diversas direcciones, nos debe hacer conscientes de la importancia de este proceso de gestión, adecuadamente engarzado o articulado con el resto de procesos de gestión.

Ello es así aunque, obviamente, cuando comprendemos las organizaciones como procesos de creación y **agregación de valor** (de algo valioso) para toda una serie de personas y grupos interesados o implicados, no podemos cometer el error de comprender ese valor añadido como valor económico. Precisamente si existe la intervención social (así como otras actividades) es, en buena medida, porque se entiende que hay bienes valiosos que no son *reconocidos* como tales por los mercados, porque hay un **valor social** que no se corresponde con el valor económico. Es preciso decir esto porque nos envuelve un discurso social (y, muchas veces, académico) que tiende a confundir valor con valor económico y que tiende a considerar el dinero, prácticamente, como el único instrumento (e incluso fin más que instrumento) capaz de regular las relaciones entre las personas.

ENFOQUE

5.E.1. La teoría de la firma y la teoría de la agencia en las ciencias económicas

La **teoría de la agencia** comprende la empresa u organización como un conjunto de contratos establecidos entre las diferentes personas y grupos interesados o implicados *(stakeholders)* que cooperan sometiéndose a unas reglas de juego con el fin de reducir costes. Se denomina *relación de agencia* al contrato (implícito o explícito) según el cual alguien (denominado *agente*) se compromete con la o el denominado *principal*, de modo que la o el agente realiza una actividad con recursos entregados por la o el principal, esperándose un rendimiento futuro. El denominado *problema de agencia* aparece en la medida en que no confluyen los intereses de las partes. Esto hace que sea necesario establecer mecanismos de supervisión y control con el correspondiente *coste de agencia*. La teoría de la agencia se presenta como una superación de la **teoría de la firma** o enfoque clásico en el que se comprende a la organización como una *máquina* que funciona racional y coordinadamente en orden a la consecución del beneficio económico para quien aporta los recursos.

Así pues, es legítimo y necesario que desde la gestión económico-financiera se intente poner a disposición de una unidad u organización, en cada momento y siempre, la mayor cantidad de dinero que sea posible. Cosa muy distinta es que ese se convierta en el objetivo permanentemente prioritario de la unidad u organización. Si eso ha llegado a ser así, y más en el ámbito de la **intervención social**, hemos de pensar que las cosas se

han distorsionado de una manera notable. Por otra parte hay que subrayar aquí que en las unidades, sistemas, organizaciones y redes dedicadas a la intervención social no suele ser central el mecanismo económico en el cual se entrega el producto o servicio a cambio de un pago por parte de quien lo recibe. En el ámbito de la intervención social nos encontramos con un escenario más complejo en el que, por poner tan sólo tres **ejemplos**:

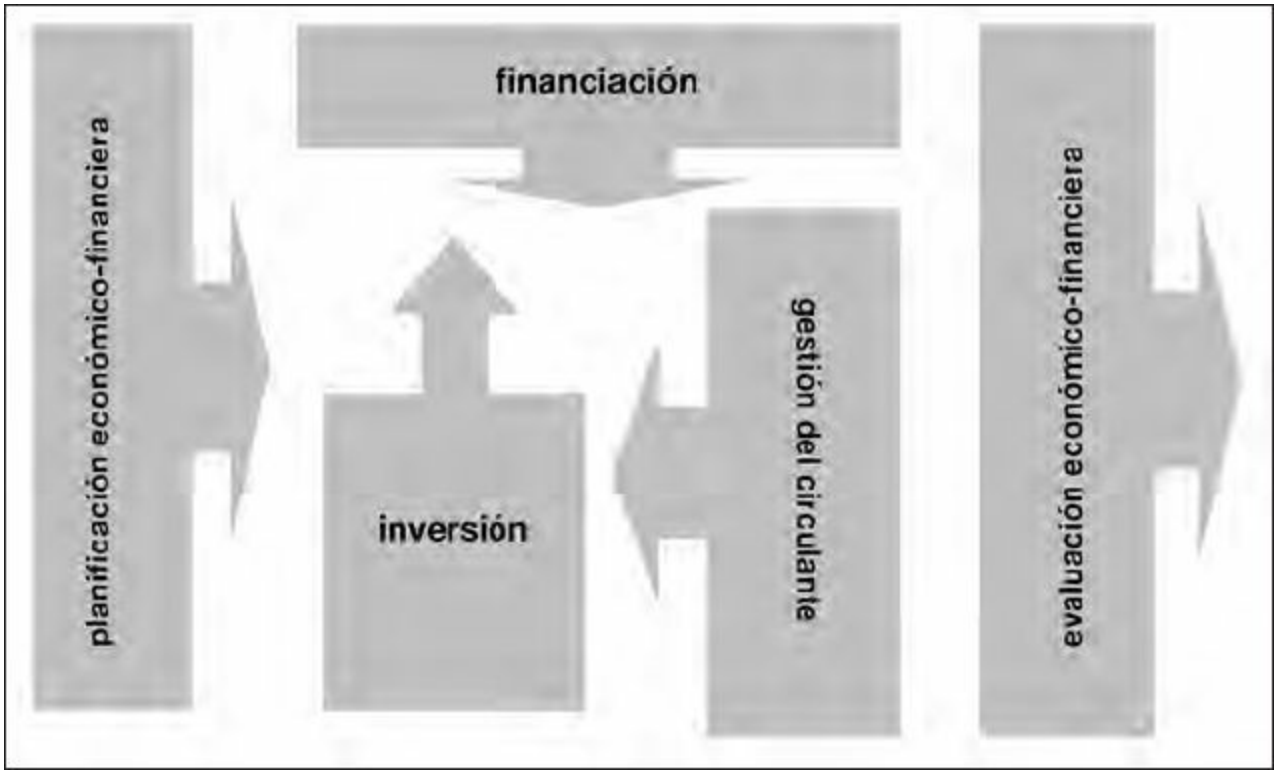
- Una entidad voluntaria puede estar prestando servicios a unas destinatarias y destinatarios que no le pagan por hacerlo y estar recibiendo dinero de otras personas y grupos interesados o implicados en diversos formatos.
- Un departamento público de servicios sociales en un gobierno de coalición hace parte de su aportación de valor añadido como financiador de la actividad de otras organizaciones, siendo la negociación política uno de sus mecanismos fundamentales para conseguir incrementar sus fondos.
- Una empresa destina, por ejemplo, un porcentaje de sus beneficios a la acción social y una unidad organizativa dentro de dicha empresa gestiona esa acción social, teniendo que tener en cuenta las oscilaciones que los recursos económicos disponibles pueden tener.

Parece evidente que la gestión económico-financiera se verá afectada por esa diversidad y complejidad de situaciones. Sobre la gestión económico-financiera hay que decir, por lo demás, algo que también vale para otros procesos de gestión pero que se verifica de forma especial en éste y es que no se rige únicamente por una serie de criterios técnicos, sino que es objeto de una **regulación normativa** (relacionada, por ejemplo, con la contabilidad), en ocasiones muy detallada. Estos criterios técnicos y esta regulación normativa, por cierto, van a variar, hasta cierto punto, en función del hecho de que nos encontremos en el sector público, en el tercer sector o en el sector privado convencional. Lógicamente, en un manual como este, sólo podemos aportar unas pinceladas introductorias de carácter general.

Tal como se ve en la figura 5.E.2. descomponemos este proceso de gestión en **cinco subprocesos**: planificación económico-financiera, financiación, gestión del circulante, inversión y evaluación económico-financiera. A ellos nos vamos a referir en los siguientes apartados, tratando primero la planificación y la evaluación y ocupándonos después, brevemente, de los otros tres procesos mencionados.

ENFOQUE

5.E.2. Componentes de la gestión económico-financiera



5.2. Planificación económico-financiera

El proceso de planificación es el que permite señalar objetivos en relación con los recursos financieros y articular las actividades que permitirán alcanzar dichos objetivos. Lógicamente, el proceso de planificación económico-financiera se habrá de realizar en íntima relación con el proceso de planificación general de la unidad de actividad de la que se trate en cada caso. Por poner un **ejemplo**, no cabe una planificación económico-financiera en la que se apunte a una diversificación de las fuentes de financiación si en la planificación estratégica de la organización en cuestión no aparece una diversificación de las relaciones congruente con la mencionada diversificación de las fuentes de financiación.

Desde el punto de vista de la planificación económico-financiera pueden diferenciarse de la siguiente manera los **bucles** más grandes o más pequeños en los que se despliega la actividad de las organizaciones:

- **Ciclo a largo plazo** o ciclo del capital (económico) de la organización. Este ciclo comienza con la captación de recursos económicos de las diversas fuentes de financiación de la actividad y continúa con la realización de las correspondientes inversiones en elementos estructurales que darán soporte a la actividad que, a su vez, permitirá obtener recursos financieros con los que, por una parte, remunerar, en su caso, a quienes aportaron los recursos en un primer momento y, por otra, (auto)financiar nuevas estructuras y actividades.

- **Ciclo a corto plazo** (también denominado ciclo del ejercicio o ciclo de explotación). Podría denominarse también como ciclo dinero-actividad-dinero. Sería, por decirlo así, el tiempo que tarda, por término medio, un dinero que está en la caja de la organización (dicho de otra manera, que es líquido) en *volver* a la caja. Convencionalmente se suele colocar el año como frontera entre el largo y el corto plazo, aunque en realidad la cuestión varíe mucho entre diferentes organizaciones.

Tanto en la planificación económico-financiera a largo plazo como en la planificación económico-financiera a corto plazo, cabe plantearse distintos tipos de objetivos en relación con los recursos económicos. Así, por ejemplo, en un determinado plan el objetivo principal puede tener que ver con superar problemas de liquidez, en otro puede girar en torno a un aumento del beneficio contable y en otro referirse a una reestructuración del activo[68]. Obviamente, una vez establecidos unos objetivos económico-financieros, la mayor parte de las **actividades** (y recursos) que van a permitir alcanzarlos no son actividades que caen bajo la responsabilidad directa de las personas con responsabilidades de gestión económico-financiera. Lo que harán éstas es, en interacción con el resto de personas, establecer **políticas** que, al ser tenidas en cuenta por el conjunto de personas de la unidad u organización en cuestión, permitirán, eventualmente, alcanzar los objetivos planteados.

ENFOQUE

5.E.3. Drucker: la gestión por objetivos y más

Autores como Peter F. Drucker, Andrea Zerilli o los ya mencionados Koontz y Weihrich han sido denominados neoclásicos porque su referencia principal son los autores clásicos como Taylor o Fayol. En particular Drucker, nacido en 1909, ocupa como primera figura en materia de gestión una buena parte del siglo XX, haciendo aportaciones significativas sobre casi todas las cuestiones clave en organización y gestión. Posiblemente una de sus aportaciones principales, propuesta en 1954, es la **administración por objetivos**, en la que:

- Se establecen conjuntamente unos objetivos cuantificados y temporalizados entre una persona y quien le supervisa.
- Se analiza la interacción entre los objetivos de distintas personas o unidades organizativas.
- Se brinda apoyo a la persona por parte de personas de la organización o de fuera de ella.
- Se realiza una evaluación del desempeño de la persona, se toman medidas correctoras y se fijan nuevos objetivos.

La dirección por objetivos ha sido una de las propuestas con mayor impacto en el campo de la gestión, siendo objeto también de críticas y de reinterpretaciones como, por ejemplo, la de Octave Géliner, quien en 1976 refuerza la **participación** de las propias personas en la fijación de sus objetivos. En general, se reconoce a

Drucker una capacidad notable de **anticipación**. Ya en 1954 argumentaba que la estructura de una organización debe contar con el menor número posible de niveles directivos o que el marketing no es una función, sino que es toda la empresa tal como se la ve desde el punto de vista de las y los clientes. Igualmente, desde hace muchos años viene hablando de conocimiento e innovación.

Dentro de la planificación como proceso de gestión económico-financiera la elaboración de presupuestos está considerada como la técnica por antonomasia. Podemos definir el **presupuesto** de la siguiente manera:

> *Plan económico-financiero en el que se estiman los ingresos y gastos monetarios de un período de actividad.*

En cada empresa, entidad o institución, el presupuesto se referirá a una serie de variables o aspectos que se agrupan y ordenan por capítulos, según sea preceptivo en cada caso, los distintos **ingresos** (por ejemplo, partidas presupuestarias, donativos o pago de destinatarias y destinatarios por servicios) y **gastos** (por ejemplo personal o consumibles). Como se comprenderá, existen algunas diferencias entre la confección del presupuesto (y su necesario pero variable grado de flexibilidad) en el sector público, en el sector privado con ánimo de lucro o en el sector voluntario. La confección de presupuestos comprende, usualmente:

- la elaboración del **presupuesto de caja** o presupuesto de tesorería y
- los **estados financieros previsionales**[69], esto es, la cuenta de resultados previsional (también llamada presupuesto de explotación) y el balance previsional.

El presupuesto de caja consiste en la previsión de cobros y pagos de la organización en el período en cuestión. Se recoge únicamente, por tanto, entradas y salidas de dinero efectivo en caja y suele hacerse para períodos mensuales. En cuanto al presupuesto de explotación, se refiere a los movimientos que afectan a la cuenta de resultados. Suele hacerse para cada año. Elaborar el balance previsional, supondría, una vez elaborados el presupuesto de explotación y el presupuesto de tesorería, elaborar el balance al que supuestamente se llegaría una vez concluido el perío do de explotación en cuestión.

A la hora de hacer presupuestos se propugna, normalmente, el enfoque del **presupuesto base cero** (*ZBB*, *Zero Base Budgeting*), desarrollado originariamente por la multinacional Texas Instruments en los años setenta del siglo pasado. Se trata de no partir del presupuesto anterior sino, más bien, trabajar interactivamente con el correspondiente plan, de manera que las decisiones económico-financieras se tomaran optando en cada caso por la alternativa más eficiente (valorando siempre el coste de oportunidad[70]) para realizar la actividad y alcanzar los objetivos de que se trate en cada caso. El enfoque del presupuesto base cero es compatible con el presupuesto por programas o **PPBS** *(Programming, Planning and Budgeting System)* desarrollado en los

años cincuenta del siglo pasado por el Departamento de Defensa y la Rand Corporation en Estados Unidos y uno de cuyas operaciones clave es la estimación *ex-ante* de la eficiencia de cursos de acción o trayectorias alternativas. El PPBS supuso la incorporación de los objetivos en la planificación y presupuestación públicas, de igual modo que la administración por objetivos (ver cuadro 5.E.3.) lo hizo en el ámbito privado[71]. También cabe mencionar el enfoque del **presupuesto basado en prioridades** *(PBB, Priority Based Budgeting)*, relacionado con la gestión por procesos (ver capítulo 9 y conclusión) y basado en el análisis de actividades, como el sistema de contabilidad ABC del que hablaremos más tarde.

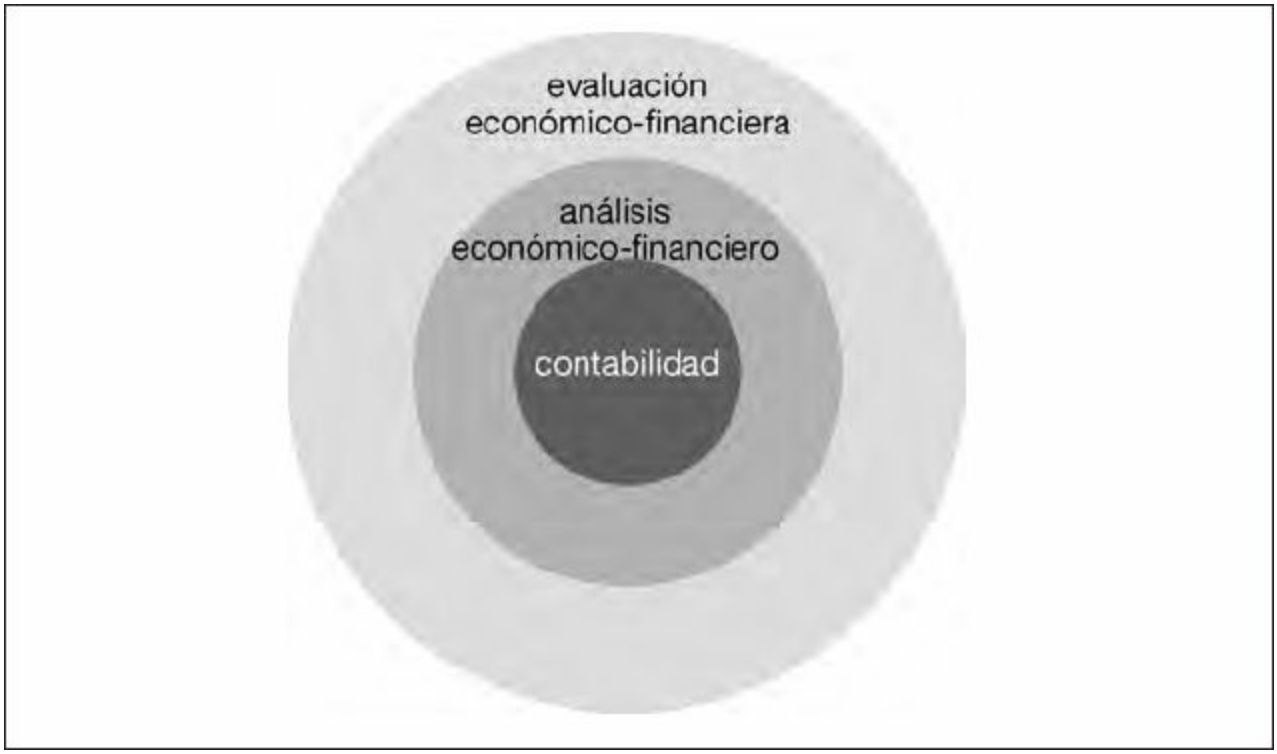
5.3. Evaluación económico-financiera

La evaluación económico-financiera incluiría todos aquellos momentos, actividades o subprocesos en los que se obtuviera y procesara información relacionada con los recursos económicos con el fin de reiniciar el ciclo de la gestión económico-financiera con un nuevo momento, actividad o subproceso de planificación económico-financiera. Entendemos que la evaluación económico-financiera se despliega en **tres momentos** que representamos en la figura 5.E.4. como tres círculos concéntricos:

- En primer lugar la contabilidad, como sistema de ordenación de la información económico-financiera.
- A partir de ella, el análisis económico-financiero, como forma de procesamiento de la información que aporta la contabilidad.
- Y a partir de éste, finalmente, la evaluación económico-financiera que termina por valorar todo lo relacionado con los recursos económicos.

ENFOQUE

5.E.4. Tres niveles en la evaluación económico-financiera



5.3.1. La contabilidad

La contabilidad no es sino:

> *un sistema o procedimiento normalizado o estandarizado que sirve para recoger, resumir y clasificar todo aquello que ocurre en una unidad organizativa y puede ser expresado o valorado en términos económicos.*

Según una primera clasificación, podemos hablar de contabilidad **financiera** (que ha de realizarse según los principios y normas oficiales sobre contabilidad y que se hace para informar hacia fuera de la organización) y contabilidad **de gestión**, que no ha de someterse a esas restricciones y que se hace para dentro de la organización (Pérez-Carballo y otros, 1997: 53). Otra clasificación importante es la que distingue entre las dos siguientes:

- Contabilidad general.
- Contabilidad analítica o contabilidad de costes.

La **contabilidad general** es comprendida como un sistema de procesamiento de la información sobre la unidad u organización como un todo que finalmente se plasma en las denominadas cuentas anuales o estados financieros, que son:

- el balance de situación,
- la cuenta de resultados (o de explotación o de pérdidas y ganancias) y

- la memoria, que incluye el estado de origen y aplicación de fondos o cuadro de financiación.

El **balance** es el estado financiero que resume, valorado en términos monetarios, el patrimonio de una organización en un determinado momento, desglosándolo en bienes y derechos poseídos por la organización (activo) y obligaciones y deudas contraídas con las diferentes personas y grupos interesados o implicados en ella (por ejemplo propietarias y propietarios o acreedoras y acreedores) (pasivo). El neto patrimonial de una organización sería, por decirlo así, lo que tiene menos lo que debe. Denominamos balance integrado o consolidado al que se refiere a un grupo de organizaciones (lo mismo vale para otros estados financieros). Más allá de las prescripciones normativas de aplicación en cada caso, cada unidad u organización puede decidir con qué frecuencia o en qué circunstancias desea realizar balances.

El activo del balance (plasmado en un papel, la columna de la izquierda) recibe el nombre de estructura económica o capital en funcionamiento, mientras que el pasivo (columna de la derecha) es denominado financiación, estructura financiera o capital financiero. Aunque la **situación económica** y la **situación financiera** de una empresa están relacionadas, puede ocurrir que la una sea buena y la otra mala, y viceversa. Lógicamente las cuantías del activo y del pasivo deben coincidir.

Las partidas del activo se ordenan de menor a mayor disponibilidad (o facilidad para convertirse en dinero en efectivo) y las partidas del pasivo se ordenan de menor a mayor exigibilidad (premura con la que puede ser necesario hacerles frente con dinero). El **activo** se divide en dos partes:

- Inmovilizado o activo fijo, que está formado por aquellos bienes que posee la organización y que utiliza de forma estable para realizar su actividad. Incluye: inmovilizado material (por ejemplo, edificios), inmaterial (por ejemplo, tecnologías que posea la organización), financiero (inversiones a largo plazo) y ficticio (por ejemplo, gastos de constitución).
- Activo circulante, que es aquel que la organización piensa convertir en líquido (es decir, *cambiar* por dinero) en un plazo inferior a doce meses. Se trata, por tanto, de un activo que permanece vinculado a la organización por poco tiempo. Incluye: existencias (por ejemplo, material de oficina), activo realizable (bien de la explotación, es decir, lo que está pendiente de cobro, o bien financiero, es decir, inversiones a corto plazo), disponible o tesorería (en bancos o en caja) y los denominados ajustes por periodificación (derechos a recibir un determinado servicio, por ejemplo de mantenimiento).

El **pasivo** también se divide en dos partes:

- Pasivo no exigible (fondos propios), que incluye: fondo social o dotación fundacional (aportaciones al crearse la organización, con posteriores incrementos por resultados), reservas y resultados o excedentes (reflejándose aquí los obtenidos en el último ejercicio o aquellos anteriores que no se hubieran aplicado, es decir, convertido en reservas o agregado al fondo social, o cancelado, es decir, en su caso, entregado a quien corresponda).

- Pasivo exigible (o endeudamiento), que es la parte del pasivo no constituida por recursos propios. Incluye: acreedoras o acreedores a largo plazo (deudas a un plazo mayor a doce meses desde la fecha del balance), acreedoras o acreedores a corto plazo y ajustes por periodificación (obligaciones, por ejemplo, de prestar un servicio por el que ya se ha cobrado).

La **cuenta de explotación** refleja los ingresos y gastos de un ejercicio determinado y permite calcular el resultado neto, es decir, los beneficios (o excedentes)[72] o las pérdidas, que obtenemos con la siguiente fórmula: ingresos menos gastos. Denominamos ingreso a todo incremento del neto patrimonial de la organización y gasto a toda disminución del neto patrimonial. No se debe confundir ingreso con cobro y gasto con pago. La cuenta de pérdidas y ganancias puede representarse tal como se refleja en el cuadro 5.H.1.

HERRAMIENTA

5.H.1. Cuenta de explotación

Debe	**Haber**
Gastos de la explotación	Ingresos de la explotación
Resultado positivo de la explotación	**Resultado negativo de la explotación**
Amortizaciones[73] y provisiones[74]	
Gastos financieros	Ingresos financieros
Resultados financieros positivos	**Resultados financieros negativos**
Resultado positivo de la actividad ordinaria	**Resultado negativo de la actividad ordinaria**
Gastos extraordinarios	Ingresos extraordinarios
Resultado positivo de la actividad extraordinaria	**Resultado negativo de la actividad extraordinaria**
Resultados positivos antes de impuestos	**Resultados negativos antes de impuestos**
Impuestos	
Excedente positivo del ejercicio	**Excedente negativo del ejercicio**

La **memoria** es un documento que completa la información del balance y la cuenta de resultados. Incluye, como decíamos, el cuadro de financiación o EOAF, que recoge

los recursos económicos obtenidos en el ejercicio, clasificados según sus distintos orígenes y señala su empleo o aplicación.

Por su parte, la **contabilidad analítica** es la que se centra en el cálculo de los costes y resultados económicos vinculados a las diversas actividades, unidades, productos o servicios de una organización o sistema. Por coste se entiende el valor de los recursos económicos utilizados para una actividad. Los **costes** se pueden clasificar de diversas maneras y entre ellas citaremos al menos dos:

- La que distingue entre costes fijos y variables. Los costes fijos no se alteran en función de la mayor o menor actividad y los variables sí.
- La que diferencia entre costes directos e indirectos. Los costes directos son claramente vinculables, por ejemplo, a una actividad o servicio, mientras que los indirectos no. En el caso de los costes indirectos se ha de buscar algún criterio para imputarlos.

Para realizar una **contabilidad de costes** es necesario:

- Señalar aquellos productos o servicios cuyo coste queremos determinar.
- Establecer los centros de coste o centros de responsabilidad, entendidos como aquellos elementos (por ejemplo, un departamento de la organización) a los que se atribuye un coste.
- Formular los criterios que se van a utilizar para imputar los costes a los centros de coste.

Entre los **sistemas** que se han venido utilizando para la contabilidad de costes, hay que diferenciar entre los vinculados al concepto de coste de absorción total (en los que se imputan todos los costes) y de coste marginal (en los que se imputan sólo los costes variables). Por otro lado se ha hecho también la diferencia entre costes estándar (estimados antes de producirse) y costes rea les. En la actualidad tiene cada vez más vigencia el sistema ABC *(activity-based costing)* o sistema de reparto por actividades. Este método parte, para la imputación de los costes indirectos, de la descomposición de los procesos en actividades, asignando a cada actividad los costes en que incurre. Después estimaría el consumo de cada actividad imputable a cada producto o servicio.

Sea como fuere, la contabilidad se encuentra cada vez más ante el reto de reflejar el valor monetario de las actividades y organizaciones en un contexto en el que adquieren cada vez más importancia los denominados **activos intangibles**[75]. Tenemos, por decirlo así, la costumbre y las herramientas para reflejar contablemente que poseemos una determinada infraestructura. Sin embargo, no resulta tan fácil hacer lo mismo, por ejemplo, con valiosos elementos superestructurales, como los relacionados con el conocimiento.

5.3.2. El análisis económico-financiero

La expresión **análisis económico-financiero** se utiliza para referirse a determinadas

actividades de tratamiento de la información que sale del proceso de contabilidad. En este contexto tienen particular relevancia:

- el análisis por *ratios* y
- el estudio del apalancamiento operativo y financiero junto con el análisis del punto de equilibrio.

El **análisis por *ratios*** se basa en la utilización de una serie de indicadores en forma de coeficiente o índice que se obtienen dividiendo dos números entre sí y que acostumbran a expresarse en forma de porcentaje. Se ha señalado que un *ratio*, en sí mismo, puede no aportar información, por lo que, en principio, ha de ser comparado con alguna magnitud, como por ejemplo los ratios de la misma organización en años anteriores, los ratios de otras organizaciones, los ratios medios del sector en cuestión o los ratios previstos o deseados por la propia organización.

Dentro de los *ratios* utilizados para el análisis económico-financiero se puede hablar de dos grandes grupos: financieros y económicos. Así, por ejemplo, para un **análisis financiero** de una organización podemos utilizar *ratios* acerca de aspectos como los siguientes:

- Liquidez, entendida como la capacidad para disponer de recursos financieros que permitan hacer frente a los pagos necesarios para desarrollar la actividad. Suele medirse mediante *ratios* que relacionan el activo circulante con el exigible a corto plazo.
- Solvencia (capacidad para hacer frente a las obligaciones, más bien a largo plazo), que se calcula dividiendo el activo total por los recursos ajenos (o pasivo exigible).
- Estructura del activo o del pasivo. En el caso del activo se estudia, por ejemplo, el peso específico del activo inmovilizado en el total del activo. En el caso del pasivo se analiza, por ejemplo, el grado y tipo de endeudamiento.

En cuanto al **análisis económico**, el concepto fundamental que se maneja es el de rentabilidad, definida como la relación entre beneficios obtenidos y recursos utilizados. Existen, por cierto, diferentes medidas de la rentabilidad (sin necesidad de salir del ámbito económico, no digamos nada si empezamos a hablar, por ejemplo, de rentabilidad social). El estudio de la rentabilidad económica permite diferenciar entre organizaciones orientadas al margen y orientadas a la rotación. El *margen comercial* es la rentabilidad de las ventas o beneficio obtenido por unidad económica vendida. La rotación se define por la relación entre las ventas y los activos totales y expresa el número de unidades económicas vendidas por cada unidad económica invertida.

Como decíamos, en el análisis económico-financiero, además del análisis por *ratios*, hay que referirse al **estudio del apalancamiento operativo y financiero y el análisis del punto de equilibrio** o *punto muerto*. El apalancamiento financiero se refiere al endeudamiento de una compañía expresado como un porcentaje sobre su valor patrimonial. En cuanto al apalancamiento operativo, tiene en cuenta la relación entre los costes fijos y variables y su comportamiento al variar el volumen de actividad de la organización. Se habla de punto de equilibrio o *umbral de rentabilidad* para referirse al

volumen a partir del cual la actividad comienza a ser económicamente rentable. En este contexto se utiliza el concepto de **economías de escala** para referirse al efecto de la disminución del coste unitario en un proceso productivo al aumentar la capacidad y la producción anual del mismo.

5.3.3. La evaluación económico-financiera

Sobre la base de la contabilidad y del análisis económico-financiero podemos completar el proceso de **evaluación económico-financiera**, incorporando actividades como:

- El control presupuestario (comprobación del cumplimiento o las desviaciones respecto al presupuesto).
- La valoración acerca del cumplimiento de los objetivos económico-financieros.
- La valoración acerca de las actividades que han permitido o no el cumplimiento de los mencionados objetivos.
- La posibilidad de englobar todo ello en auditorías económico-financieras.

ENFOQUE

5.E.5. La teoría de los costes de transacción y la teoría de recursos y capacidades

En el ámbito de la aproximación económica a las organizaciones e instituciones se han de mencionar dos enfoques de gran actualidad y emparentados entre sí como son la **teoría de los costes de transacción** y la teoría de recursos y capacidades. La primera de ellas se basa en los costes de transacción para explicar por qué hay operaciones que se hacen en el mercado y otras que se prefiere realizar internamente en la empresa. Las transacciones son intercambios de bienes y servicios que, como tales, tienen un coste, entre otras cosas por fenómenos como la **información asimétrica** (diferencias de información entre participantes en las transacciones) y el denominado ***riesgo moral*** (*moral hazard*, posibilidad de actuación oportunista de participantes).

La **teoría de recursos y capacidades** representa una mirada sobre las organizaciones en las que éstas son, ante todo, un conjunto de competencias esenciales y recursos básicos. Las diferentes organizaciones tienen distintos recursos y capacidades y las asimetrías diferenciales o ventajas competitivas son defendibles y sostenibles en la medida, por ejemplo, en que se da una ambigüedad causal (desconocimiento sobre la causa de las diferencias) o existen **activos no comercializables** o difícilmente transferibles entre organizaciones, como, por ejemplo, las rutinas organizativas.

5.4. Financiación, gestión del circulante e inversión

Por último nos vamos a referir a otros **tres subprocesos** específicos de los que se haría cargo, junto con la planificación y evaluación, quien asumiera responsabilidades de gestión económico-financiera:

- La financiación.
- La gestión del capital circulante.
- La inversión.

Responsabilizarse de la **financiación** de los procesos de una organización es ocuparse de la consecución de los recursos financieros necesarios (incluida la relación y la negociación con las entidades financieras). La financiación puede buscarse dentro y fuera de la organización y se suele subrayar la importancia de que exista una correspondencia entre la fuente de financiación y la naturaleza de la inversión o gasto. Así, por ejemplo, parece aconsejable que los activos fijos no se financien con endeudamiento a corto plazo.

El estudio del apalancamiento financiero es uno de los puntos de apoyo para la adopción de correctas decisiones en relación con las fuentes, plazos y fórmulas de financiación, siendo aconsejable, en principio, una cierta diversificación de las mismas. Se utiliza en este contexto el concepto de **coste de capital**, definido como el coste medio de la financiación de la organización o tasa mínima de rentabilidad necesaria para justificar el uso de fondos.

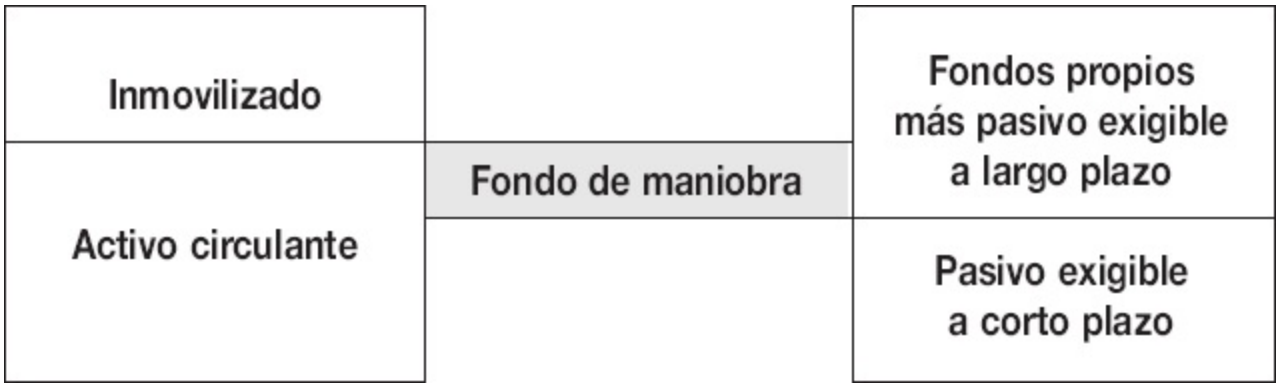
La **gestión del capital circulante** se ocupa de los recursos financieros en los diversos momentos de su *circulación* a través de la organización (en el que denominábamos, ciclo de explotación). Se gestiona tanto el activo como el pasivo circulante, buscando asegurar a la organización la capacidad de hacer frente a sus compromisos de pago y obtener la mayor rentabilidad de esos fondos circulantes. Dentro de la gestión del circulante pueden diferenciarse subprocesos como, por ejemplo:

- La gestión de clientes[76], que se ocuparía de cuestiones como, por ejemplo, facturar, cobrar u otorgar crédito.
- La gestión de proveedoras y proveedores, que se ocuparía, por ejemplo, de los pagos o de las compras a crédito.
- La gestión de *stocks* o gestión de existencias.
- La gestión de tesorería *(cash management)* que velaría por la liquidez en la organización.

También cabe decir que se puede incluir dentro de la gestión del circulante las actividades de la organización que se realizan en torno a las obligaciones tributarias de la organización.

HERRAMIENTA

5.H.2. Fondo de maniobra



En el campo de la gestión del capital circulante resulta de especial relevancia el concepto de **fondo de maniobra** o fondo de rotación. El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante y, en definitiva, lo que permite prevenir la suspensión de pagos (aunque un fondo de maniobra demasiado grande tampoco es aconsejable). El fondo de maniobra está relacionado con el período de maduración o velocidad de giro, que es el nombre que recibe la longitud temporal del ciclo de explotación. Los recursos que se mantienen en la organización tanto en concepto de amortización como de beneficios aumentan el fondo de maniobra.

Otro concepto importante a retener en este apartado es el de **flujo de caja** *(cash flow)* que es el dinero que genera la empresa a través de su actividad ordinaria. El flujo de caja económico equivale a la suma de beneficio, amortizaciones y provisiones en un determinado período. El flujo de caja financiero (es decir, el que se basa en los movimientos de efectivo y no en la obligación de cobro o pago) se obtiene restando los pagos ordinarios a los cobros ordinarios.

Por último, vamos a referirnos al proceso que se ocupa, por ejemplo, de la aplicación y optimización de los recursos financieros, más allá del gasto corriente, es decir, de la **inversión**, entendía como cualquier inmovilización estable de fondos (por ejemplo, mediante la adquisición de activos fijos). El concepto de coste de capital que hemos mencionado antes resulta clave a la hora de evaluar las inversiones y decidirse por las inversiones más adecuadas en cada momento, las cuales, en todo caso, estarán en función de los objetivos de la organización. Un concepto muy utilizado en este contexto es el de **coste de oportunidad**, definido como la rentabilidad de la mejor alternativa de inversión disponible.

ACTIVIDAD

5.A.1. Integración de cuentas en un balance

De las siguientes cuentas, diga, en cada caso, si las integraría en el activo fijo, en el activo circulante, en el pasivo exigible o en el pasivo no exigible:

1. *Dinero en efectivo.*
2. *Intereses a pagar a corto plazo.*
3. *Dotación fundacional.*
4. *Clientes.*
5. *Proveedoras o proveedores.*
6. *Sueldos pendientes de pago.*
7. *Furgoneta de la institución.*
8. *Reservas.*
9. *Instalaciones de la sede central.*
10. *Inversión a diez años.*

Las respuestas correctas serían:

1. *Activo circulante.*
2. *Pasivo exigible.*
3. *Pasivo no exigible.*
4. *Activo circulante.*
5. *Pasivo exigible.*
6. *Pasivo exigible.*
7. *Activo fijo.*
8. *Pasivo no exigible.*
9. *Activo fijo.*
10. *Activo fijo.*

Capítulo 6

LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

> *«John Naisbitt* (…) *declaró que en la actualidad más de un 65% de los trabajadores de Estados Unidos realiza tareas de producción o procesamiento de la información, frente a un 17% que lo hacía en 1950»* (Kotler y otros, 2000: 137).

En este capítulo nos vamos a ocupar de uno de los recursos que necesitan para funcionar las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social (como las dedicadas a cualquier otra actividad), la **información**, así como de algunas perspectivas e instrumentos útiles para su gestión.

Pretendemos que le ayude a concebir y ejecutar procesos de gestión de la información que contribuyan a un mejor funcionamiento de las organizaciones y sistemas que hacen intervención social. Igualmente aspiramos a que se sirva para reflexionar sobre el papel de la información en el funcionamiento de las organizaciones.

CASO

6.C.1. El mueble de don Artemio[77]

«Luz del amanecer» es una institución social que comenzó a funcionar en los años cuarenta del siglo pasado en las afueras de la ciudad. Su fundador y primer director, don Artemio Cruz Doreste, es considerado uno de los prohombres más notables de la localidad y su prestancia puede todavía comprobarse en el retrato que preside la sala de reuniones de «Luz del amanecer». Caracterizaba a don Artemio su alto sentido de la responsabilidad, que le llevaba a someter a un estricto control todo lo que ocurría en la institución. Eran habituales sus paseos intempestivos por todas partes o, después, sus llamadas telefónicas al personal en los momentos más inesperados.

En los últimos años de su vida y de su gestión al frente de «Luz del amanecer», don Artemio se vio obligado

a utilizar una silla de ruedas. Ello le impedía desplazarse por todo el centro a su gusto. Por otra parte, todo hay que decirlo, sus energías ya no eran tan copiosas. Don Artemio estaba preocupado. Las cosas se le iban de las manos. Hasta que un día, al llegar por la mañana, su secretaria notó un brillo especial en sus ojos. Le pidió que hiciera venir a un carpintero, con el que pasó la mañana. María Fernanda (este era el nombre de la secretaria, que había envejecido con don Artemio) escuchaba la agitada conversación de los dos hombres que, al parecer, versaba sobre un extraño mueble que don Artemio estaba diseñando con el carpintero.

Tres semanas después don Artemio convocó solemnemente a todo el personal más cercano en su despacho. Conforme iban entrando se iban quedando atónitos. Don Artemio estaba dentro de un enorme mueble en forma de U de la altura de una mesa, pero de unos nueve metros cuadrados de superficie, que lo rodeaba por todas partes menos por una estrecha abertura que le permitía entrar y salir. Cada parte del extraño mueble tenía puesto el nombre de una de las personas presentes y contenía una serie de departamentos en los que se señalaba el tipo de documento que allí debía reposar. Don Artemio les explicó que había diseñado un revolucionario «sistema horizontal de archivo y gestión» que iba a permitirle, en adelante, estar al tanto de todo sin necesidad de moverse de su despacho.

Aunque costó un poco al principio, los subordinados y subordinadas de don Artemio se fueron acostumbrando al nuevo sistema. Informes, proyectos, planos, facturas, presupuestos y todo tipo de documentación se guardaban en el mueble de don Artemio, de forma que éste tenía a su disposición toda la información, al instante. Doña María Fernanda estaba encantada con ese artefacto que le permitía estar constantemente alrededor (nunca mejor dicho) de su amado jefe.

Don Artemio murió y se incorporó a la dirección doña Flor, su hija. Lo primero que hizo doña María Fernanda y el resto del personal de confianza fue mostrarle el mueble de don Artemio, explicándole que ese era un excelente sistema que posibilitaba la buena marcha de la institución. Si bien, al principio doña Flor se sentía un poco incómoda dentro del mueble, pronto encontró que, sin duda, la genialidad de su difunto padre había dado otro de sus frutos en el «sistema horizontal de archivo y gestión». Al carecer de la limitación en la movilidad de su padre que dio origen al mueble, doña Flor podía, incluso, pasearse por los despachos de sus colaboradores o colaboradoras y, señalando unos papeles sobre alguna mesa o aparador, hacer la pregunta fatídica: «Señor Aguirre, ¿dónde debiera estar esto?». Por supuesto, en el mueble de don Artemio.

Doña Flor no permaneció mucho tiempo en el cargo, ya que lo abandonó al contraer matrimonio, pasando entonces a formar parte del directorio aunque sin funciones ejecutivas. Le sustituyó don Hilario Arrobo, con experiencia en administración de algunas instituciones educativas. Si bien don Hilario, en un primer momento, se extrañó al ver el «armatoste» (así lo calificó en una ocasión para horror de doña María Fernanda), la insistencia del personal le hizo acostumbrarse a usarlo. Doña María Fernanda se elevaba sobre su asiento cada vez que en el comedor don Hilario hacía referencia al hecho de que, si bien en el tipo de centro en el que él había trabajado antes quizá ese sistema no fuera adecuado, no había otra cosa igual para una institución como «Luz del amanecer».

La gestión de don Hilario coincidió con el proceso de informatización de las oficinas de «Luz del amanecer». Gracias a un donativo proveniente de Islandia, se consiguieron seis computadoras que fueron asignadas a diferentes profesionales. Adaptando el sistema a las nuevas realidades tecnológicas, llegó a todo el personal un memorando indicando que todo documento elaborado en las computadoras debía ser impreso y ubicado inmediatamente en el mueble del despacho del don Hilario. Cada nuevo empleado perteneciente al círculo de confianza del director que ingresaba a «Luz del amanecer» era inmediatamente instruido sobre las maravillas del «sistema horizontal». Toda pregunta o inquietud era inmediatamente resuelta por don Hilario, doña María Fernanda o alguna de las colaboradoras o colaboradores más antiguos.

Se esbozaban conceptos como «archivo a la mano del director y del personal». Se presentaba la horizontalidad del sistema de don Artemio como precursora de la moda de las «estructuras organizativas planas». Se insistía en la ventaja del archivo en papel ante la amenaza constante de los virus en los archivos informatizados. Se exaltaba la nobleza de la madera contra la frialdad de los armarios metálicos al uso. Incluso un representante de la institución participó en un congreso de gestión social con la ponencia titulada «Sistema horizontal, calidad total y reingeniería de procesos en el siglo XXI».

Doña María Fernanda se jubiló, don Hilario fue contratado a tiempo completo en la universidad. El personal

iba cambiando y ya no quedaba nadie que hubiera conocido personalmente a don Artemio. Su presencia, sin embargo, nunca dejó de ser notoria, no tanto por el austero retrato que presidía la sala de juntas, como por aquel mueble que nació por su afán de control y sus limitaciones en la movilidad, pero que, tomando vida propia, consiguió perdurar por los años de los años.

En palabras de Jorge Wagensberg,

> *«la información es el cambio de estado mental que provee un suceso después de su ocurrencia»* (Wagensberg, 2002: 23).

Ciertamente, en todas las actividades y procesos que tienen lugar en las organizaciones está involucrada la información, sin embargo, hablamos de **gestión de la información** cuando se estructura algún tipo de:

> *proceso que se encarga de la obtención, procesamiento, conservación y distribución de algunos tipos o partes de la información de interés para la organización, preocupándose de las características de su flujo y estado.*

La gestión de la información, como cualquier proceso, incluye actividades de **planificación** (en las que se señalan objetivos en relación con la información y actividades que permitirían alcanzarlos) y **evaluación** (sobre el estado de lo relacionado con la información en la organización y sobre lo que ésta hace para influir en él)[78]. A la hora de la planificación y evaluación en el ámbito de la gestión de la información, podemos preocuparnos de aspectos o cuestiones como las siguientes:

- La **cantidad** de información que se incorpora, procesa, almacena o emite en la unidad u organización.
- La **regularidad** en la incorporación, procesamiento, almacenamiento o emisión de la información.
- La **variedad** de aspectos acerca de los que se incorpora, procesa, almacena o emite información.
- La **calidad** de la información que se incorpora, procesa, almacena o emite en la organización (en términos, por ejemplo, de claridad, relevancia o fiabilidad de la misma).

Dentro del ámbito de esto que estamos denominando *gestión de la información*, diríamos que en la literatura[79]:

- Hay propuestas (Martín, 1996) que se presentan bajo denominaciones como la de **comunicación organizacional**, con énfasis en la transmisión ágil y fiable de la información a todas las personas a las que deba llegar. En este tipo de obras y en lo referente a la comunicación interna (dentro de la organización o sistema), clásicamente se ha diferenciado entre comunicación descendente,

ascendente (incluyendo sistemas de quejas, reclamaciones, sugerencias y propuestas[80]) y horizontal (Puchol, 1997: 361-400).

- Otras propuestas (que suelen adoptar más bien denominaciones como *gestión de la información*) se centran más bien en el **tratamiento y almacenamiento** accesible y útil de la información, cobrando importancia en este caso las bases de datos y otras herramientas (Gómez Vieites y Suárez Rey, 2003).

En cualquier caso, y comprendiendo que ambos tipos de aproximaciones pueden ser acogidas bajo el mismo paraguas, entendemos que las personas con responsabilidades en materia de **gestión de la información** pueden hacer, básicamente, dos cosas:

- Emitir **políticas** en relación con la información que regulen el funcionamiento en el conjunto de procesos de la organización.
- Realizar **actividades** relacionadas con la información que antes eran realizadas o podrían haber sido llevadas a cabo en el seno de otros procesos de la organización y que resulta, por ejemplo, más eficiente incluir en un proceso de gestión de la información.

Usualmente se subraya la importancia de detectar, de la manera más precoz posible, diferentes **patologías** que pueden afectar a los flujos de información que se dan en las organizaciones, tales como, por ejemplo:

- Circulación de información irrelevante (que suele recibir el nombre de *ruido)*.
- Circulación lenta de la información.
- Distorsiones en la información (muy habituales en el caso de los rumores).
- Exclusión de personas de las redes de comunicación.
- Escasez de información.
- Acumulación de información obsoleta.
- Rigidez en las estructuras que regulan la transmisión de información.

Como en otros procesos, en la medida en que el proceso de gestión de la información se estructura y se estabiliza, podemos hablar de un **sistema** de gestión de la información que regularía de forma explícita toda una serie de cuestiones relacionadas con la información, haciendo referencia a las personas, canales, soportes, lugares y tiempos a considerar en los procesos de captación, procesamiento, almacenamiento y difusión de la información. Del mismo modo que en el caso de otros procesos de gestión, en el caso de la gestión de la información se cuenta cada vez más con instrumentos informatizados de apoyo, como pueden ser los Sistemas de Información Gerencial *(Management Information Systems, MIS)* o los Sistemas de Apoyo a la Decisión *(Decision Support System, DSS)*(Peris y otros, 1995: 132-134).

ENFOQUE

6.E.1. Las aportaciones y desarrollos de la teoría de sistemas

Según el creador de la **teoría general de sistemas** (cuyos primeros pasos empiezan a darse en los años treinta del pasado siglo), «cabe definir un sistema como un conjunto de elementos que se relacionan entre ellos y con el medio» (Von Bertalanffy, 1986: 146). Según este autor, «el sentido de la expresión algo mística *el todo es más que la suma de las partes*, reside sencillamente en que las características constitutivas no son explicables a partir de las características de las partes aisladas. Así, las características del complejo aparecen como *nuevas* o *emergentes*» (Von Bertalanffy, 1981: 55).

Para Ludwig **Von Bertalanffy** (1901-1972), el **sistema abierto** (en el que se toman en consideración las *entradas* del entorno, su proceso de transformación a través de una serie de eventos y las *salidas* hacia el medio) es el modelo general de sistema. Los sistemas abiertos han sido definidos como aquellos que «intercambian materiales, energías o información con su medio» (Watzlawick y otros, 1983: 118). A partir de esta definición, la descripción de los sistemas abiertos se ha convertido, probablemente, en uno de los lugares comunes más habituales en la teoría de la organización. Entre los autores más citados dentro de este enfoque se sitúan Daniel Katz y Robert Kahn o Fremont Kast y James Rosenzweig.

Los sistemas abiertos tienen, desde esta teoría, una serie de **características**, como son:

- Totalidad y sinergia: un cambio en uno de los elementos afecta a los demás y al conjunto.
- Retroalimentación: el *output* (salida) se convierte, en parte o en cierto modo, en *input* (entrada), en un proceso circular mediante el cual el sistema obtiene información de los resultados de su funcionamiento y puede autorregularse.
- Equifinalidad: se puede llegar al mismo resultado mediante procesos diferentes.
- Entropía negativa: los sistemas contrarrestan la tendencia de la realidad a la entropía o desintegración y consiguen una homeostasis dinámica (o equilibrio inestable).

Sin embargo, el concepto de teoría de sistemas o de pensamiento sistémico no es unívoco. Si bien la referencia a Von Bertalanffy es inexcusable, hay que comprender que hay diferentes esfuerzos intelectuales, sinérgicos entre sí, que van arrojando nueva luz sobre la realidad social y entre los que cabe observar, al menos, un *aire de familia.* Entre ellos cabe subrayar el de Norbert Wiener quien, en 1948, crea la **cibernética**, que estudia el *feed-back* o retroalimentación en los sistemas que se autorregulan.

Estamos hablando, en definitiva, de enfoques de corte holístico (global) y ecológico (que hablan de contextos encajados, en expresión de Bateson) y también, de la confluencia (de la mano, por ejemplo, del propio Bateson) entre la teoría sistémica y el **constructivismo**, entendido como un conjunto heterogéneo de planteamientos teóricos provenientes de variados ámbitos disciplinarios (incluidas versiones renovadas de la cibernética) que comparten el enfoque según el cual el conocimiento no se basa en su correspondencia con la realidad externa, sino siempre únicamente sobre las construcciones de un observador u observadora.

Tanto sistémico como constructivista ha sido denominado Niklas Luhmann, quien entiende las organizaciones como *sistemas autopoiéticos de decisiones*. Luhmann toma el concepto de **autopoiesis** de los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela, quienes, cuando hablan de los sistemas sociales como sistemas autopoiéticos o autorreferenciales, están hablando de:

> «un tipo de fenómeno donde la posibilidad de distinguir un algo de un todo (…) depende de la integridad de los procesos que lo hacen posible (…). La característica más peculiar de un sistema autopoiético es que se levanta por sus propios límites, constituyéndose como distinto del medio circundante por medio de su propia dinámica, de tal manera que ambas cosas son inseparables (…). El ser y el hacer de una unidad autopoiética son inseparables, y esto constituye su modo específico de organización» (Maturana y Varela, 1996: 38-41).

Estaríamos hablando, en última instancia, del denominado pensamiento complejo (necesariamente transdisciplinar) o **paradigma de la complejidad**, en el que:

- la causalidad unilineal y unidireccional es reemplazada por la causalidad en bucle y multirreferencial,
- el todo no sólo es más sino también menos que las partes,
- las partes están en el todo y el todo en las partes,
- no sólo se da la autorregulación sino también la autoproducción y autoorganización, siempre en relación con el entorno,
- quien conoce está dialógica y reflexivamente reintroducido en aquello que conoce (Morin, 2000: 122).

En definitiva, cabe decir que las **tendencias** apuntarían hacia sistemas de gestión de la información en los que:

- Podemos pensar, cada vez más, en sistemas globales e integrales para toda la organización o red que, a la vez, contengan módulos o subsistemas diferenciados y autónomos. De igual manera, centralización del almacenamiento de la información y descentralización del acceso no tienen por qué ser incompatibles.
- Cabe pensar en sistemas muy interactivos y reticulares, muy abiertos a la participación de todas las personas sin que se ponga en peligro la seguridad de la información. De igual manera serán cada vez más compatibles la accesibilidad y la confidencialidad.
- El incremento en la capacidad de almacenamiento y procesamiento de la información puede correr parejo a la cada vez mayor posibilidad de acceder a la información de forma cada vez más veloz.

HERRAMIENTA

6.H.1. Sistema de comunicación interna

A modo de ejemplo presentamos el sistema de comunicación interna de un área municipal de servicios sociales.
Definición y delimitación del sistema
En el funcionamiento cotidiano del área, constantemente estamos realizando tareas de obtención, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información que son parte indispensable de las actividades que cada persona rea liza como forma de cumplir sus funciones en el área. Podríamos decir que una pequeña parte de la información que cada persona maneja tiene un interés general para todas las personas del área, puesto que les puede ayudar a ubicarse en su globalidad e, indirectamente, a realizar mejor su trabajo. Pongamos dos ejemplos ilustrativos. A veces las personas del área se enteran leyendo el periódico de cosas del área sobre las que no habían recibido información por conducto interno. Otras veces alguien de fuera hace alguna pregunta relacionada con el área a alguien de dentro, encontrándole *fuera de juego*. Pues bien, este sistema intenta evitar este tipo de situaciones y conseguir que lleguen de forma rápida, precisa, breve y

motivante a todas las personas del área una serie de informaciones de interés general.

Responsable

La persona responsable de este sistema es la directora o director administrativo del área. A ella o él habrán de dirigirse quienes quieran comunicar una información al conjunto de personas del área.

Responsabilidad compartida

Es obligación de todas las personas del área comprobar, al menos una vez al día, si disponen de alguna nueva información que deban transmitir.

El boletín

La directora o director administrativo emitirá a través de la red informática cada semana un boletín interno, con formato reconocible y numeración consecutiva, dirigido a todas las personas del área en el que se transmitirán informaciones de interés general.

Las notas

Cuando una información no deba esperar hasta el siguiente boletín se enviará, por el mismo conducto y a las mismas destinatarias y destinatarios, una nota informativa (también numerada de forma consecutiva y con formato reconocible).

El tablón

En el caso de informaciones que podrían ser susceptibles de incorporarse a boletines sucesivos, además de transmitirse una vez por el boletín pueden quedar colocadas, mientras sea necesario, en el tablón de anuncios virtual.

La infraestructura

Cada persona del área tendrá una dirección personal de correo electrónico diferenciada de la dirección de correo electrónico de las diferentes unidades organizativas, estando establecido, en cada caso, quién gestiona la dirección de correo de cada unidad.

La sensibilización

Cada año se programará al menos una actividad de sensibilización y una acción formativa que contribuyan a la mayor utilización y mejor funcionamiento de este sistema de comunicación interna. La sensibilización pretenderá ayudar a que las personas se conviertan en activas proveedoras y usuarias del sistema. La formación intentará dar las competencias necesarias en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación necesarias.

Procedimiento para la evaluación del sistema

Se registrará el número de informaciones transmitidas a través de la red informática y su evolución y se medirá el grado de satisfacción de las personas con respecto a la información recibida.

El concepto de gestión de la información permite, a nuestro juicio, encuadrar actividades que, en ocasiones, se llaman ***administrativas*** con una utilización de este término que lo que hace es privar de sentido a dichas actividades en la medida que no ayuda a comprender su utilidad. En ocasiones parece ser la herramienta (particularmente la herramienta informática) la que regula la actividad sin que se brinden a la persona que la realiza muchas oportunidades de comprender el fin y el sentido de lo que está haciendo. Por otra parte, no cabe duda de que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación facilitan la integración de determinadas tareas de manejo de información (de esas denominadas *administrativas*) que antes se encomendaban a terceras personas en el quehacer cotidiano de cada una de las trabajadoras y trabajadores, sea cual sea su nivel de responsabilidad (ahorrando el coste de la coordinación que acarrea el que esa tarea la haga esa tercera persona).

Por lo demás, hay que recordar que el tratamiento y almacenamiento de información sensible, como la de la ficha social, la historia social o el informe social (Charroalde y Pardavilla, 1992: 39), está sujeto a **consideraciones éticas y legales** de respeto y confidencialidad. Una amplia red de auxiliares de ayuda a domicilio o un servicio residencial que funciona día y noche, por poner dos ejemplos, pueden beneficiarse grandemente de las posibilidades que dan las actuales tecnologías de la información y la comunicación pero, por la misma razón, han de extremar el celo para no estigmatizar o perjudicar nunca a sus destinatarias y destinatarios al informar sobre ellas y ellos.

ENFOQUE

6.E.2. La infonomía

La infonomía es una propuesta para avanzar en la comprensión de las organizaciones como organismos que se nutren de **información** y producen información. Según quienes la están creando y promoviendo[81], vivimos en una época en la que se ha dado un gran salto en cuanto a la posibilidad de manejar, almacenar y transmitir grandes cantidades de datos de forma rápida y barata. Sin embargo, en general, todavía no comprendemos apenas lo que eso supone y seguimos funcionando como si el problema fuera la obtención de la información cuando, en este momento, lo que hay es una gran cantidad de información (pensemos en Internet) que no somos capaces de transformar en conocimiento, transformando radicalmente nuestras organizaciones y actividades. Se considera que la infonomía es una disciplina emergente que trata de la relación de las personas y las organizaciones con la información y que ha de construirse con muy diferentes

aportaciones.

ACTIVIDAD

6.A.1. Colocar palabras

Le rogamos que coloque las siguientes palabras en el texto que tiene a continuación: comunicación, calidad, flujo, evaluación, ascendente, variedad, conservación, planificación, almacenamiento.

Denominamos gestión de la información al proceso que se encarga de la obtención, procesamiento, _____ y distribución de algunos tipos o partes de la información de interés para la organización, preocupándose de las características de su _____ y estado. La gestión de la información, como cualquier proceso, incluye actividades de _____ (en las que se señalan objetivos en relación con la información y actividades que permitirían alcanzarlos) y _____ (sobre el estado de lo relacionado con la información en la organización y sobre lo que ésta hace para influir en él). A la hora de la planificación y evaluación en el ámbito de la gestión de la información podemos preocuparnos de aspectos o cuestiones como las siguientes:

- *La cantidad de información que se incorpora, procesa, almacena o emite en la unidad u organización.*
- *La regularidad en la incorporación, procesamiento, almacenamiento o emisión de la información.*
- *La _____ de aspectos acerca de los que se incorpora, procesa, almacena o emite información.*
- *La _____ de la información que se incorpora, procesa, almacena o emite en la organización (en términos, por ejemplo, de claridad, relevancia o fiabilidad de la misma).*

Ciertamente hay aproximaciones que ponen el énfasis en la _____ organizacional, es decir, en la transmisión ágil y fiable de la información a todas las personas a las que deba llegar. En lo referente a la comunicación interna (dentro de la organización o sistema), clásicamente se ha diferenciado entre comunicación descendente, _____ (incluyendo sistemas de quejas, sugerencias, reclamaciones y propuestas) y horizontal. Otras propuestas se centran más bien en el tratamiento y _____ accesible y útil de la información, cobrando importancia en este caso las bases de datos y otras herramientas.

(Para encontrar el texto correctamente compuesto, puede ir al comienzo del capítulo.)

Capítulo 7

LA GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES

«Los actos de refundación de una organización política no podían ser, simplemente, burocráticos. Había que incorporar también actos simbólicos. Al abrigo de Peña Grande, en los Picos de Europa, establecimos una acampada, militantes de primera hora y otros nuevos (…). *Lo cierto es que una vez plantadas tres tiendas, como las que San Pedro propuso, seguramente porque no teníamos suficiente espíritu evangélico —¡hombres de poca fe!—, se produjo una terrible tormenta con descarga de rayos* (…)*: acompañó a la tormenta un fuerte vendaval que se llevó por delante un par de las tiendas de campaña, a pesar de nuestro esfuerzo por mantener los palos y nuestra resistencia contra las condiciones objetivas, en un ejercicio práctico de dialéctica leninista entre lo subjetivo y lo objetivo. Vamos, que en la tormenta de Peña Grande adquirimos la sabiduría que se logra cuando se enfrenta la lucha entre las condiciones revolucionarias y la necesidad de aceptar lo que se nos viene encima»*[82].

En este capítulo usted va a encontrar una breve información sobre la gestión de uno de los recursos que necesitan las organizaciones y sistemas para funcionar: los **recursos materiales**. También incluiremos lo relativo a las **infraestructuras**.

Esperamos que le permita encajar y articular este proceso de gestión en el entramado de los diferentes procesos de gestión, con la importancia relativa que pueda tener en las diferentes unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social.

CASO

7.C.1. Acción social en NSX

NSX es una red multinacional de logística especializada en el transporte urgente con más de veinte años de vida y más de 400 millones de euros de facturación en el último ejercicio. En su última memoria social y de sostenibilidad, presenta su aportación de valor a las diferentes personas y grupos interesados o implicados, en el ejercicio de su responsabilidad social corporativa y el compromiso con el desarrollo sostenible, que considera NSX como importantes señas de identidad de la empresa. Tal como se desprende de la lectura de la memoria, NSX considera que la acción social sólo es una parte del ejercicio de la responsabilidad social y el compromiso con el desarrollo sostenible. Otros capítulos importantes son los relacionados con clientes, equipo humano y medio ambiente.

En el último ejercicio, NSX destinó más de ocho millones de euros a acción social, realizándola, en más del 80%, a través de los propios servicios de la empresa. Las actividades realizadas por NSX en el campo de la acción social se estructuran de la siguiente manera:

- Acción social a través de los productos y servicios de la compañía que se prestan de forma gratuita o con grandes descuentos a personas con discapacidad, personas mayores, entidades sin ánimo de lucro y acciones de cooperación al desarrollo.
- Acción social en colaboración con las empleadas y empleados, en la medida en que proponen alguna actividad en la que se comprometen y la empresa colabora.
- Integración laboral de personas con difícil acceso al mercado laboral y compras de productos y servicios a centros especiales de empleo, comunidades terapéuticas y empresas de inserción.
- Financiación de la acción social de entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la acción social.

NSX da a conocer socialmente de forma activa y sistemática su acción social y considera que ello resulta clave para conseguir y mantener la diferenciación y el posicionamiento que desea tener como compañía. Considera que el tipo de servicios a los que se dedica, el transporte y la logística, son necesitados por las personas en riesgo o situación de exclusión social y por las organizaciones que les atienden, razón por la cual cabe buscar una gran sinergia entre su acción social y su actividad empresarial principal.

El proceso de **gestión de recursos materiales** sería aquel que:

> *se ocupa específicamente de los recursos materiales, velando por su adecuación cuantitativa y cualitativa y su eficiente y puntual puesta a disposición de los diversos procesos de la unidad u organización.*

Por extensión vamos a referirnos no sólo a elementos que, en el capítulo 5, incluimos como parte del circulante (por ejemplo, material didáctico o provisiones alimenticias), sino también a aquellas infraestructuras que hemos incluido en el inmovilizado (como edificios o equipos informáticos). Sobre la diferencia entre recursos materiales e infraestructuras volveremos en el capítulo 9. Así, dentro del **proceso de gestión de los recursos materiales**, al igual que en todo proceso, podemos encontrar momentos, actividades y subprocesos de planificación, ejecución y evaluación:

- En la **planificación** se tratará de señalar, en forma temporalizada, la cantidad y características de los recursos materiales con los que habrá de contarse en los

procesos de la organización, así como las actividades necesarias para ello. Lógicamente la planificación sería necesaria en la medida en relación con aquellas cuestiones o aspectos que no hubieran sido objeto de regulación estable en forma de procedimientos o sistemas.

- La ejecución consistirá en la puesta en práctica de lo previsto en la planificación y, como en otros casos, habrá **actividades** que podrán ser asumidas por las personas con responsabilidades de gestión de los recursos materiales y otras que se incluirán en el resto de procesos, pero que serán reguladas por **políticas** formuladas por las personas con responsabilidades de gestión de los recursos materiales.
- Por último, formará parte del proceso de **evaluación** toda actividad que suponga obtener y procesar información relacionada con los recursos materiales que la organización ha incorporado o puede incorporar (y, por ejemplo, hacer una valoración sobre su situación o su necesidad) para estar en condiciones de reiniciar el ciclo con un nuevo momento, actividad o subproceso de planificación.

Obviamente se ha de producir una **interacción** entre el proceso de gestión de los recursos materiales (y cada uno de sus subprocesos) y el resto de procesos de gestión de la organización. Así, por ejemplo, no es comprensible un proceso de planificación en relación con los recursos materiales que no reciba información del proceso de planificación general de la organización y que no se la entregue. La gestión de los recursos materiales se ocupa de ellos en cualquiera de los diferentes **momentos** que cabría diferenciar dentro de su ciclo en las organizaciones. Esos momentos podrían ser:

- Su consecución.
- Su utilización.
- Su mantenimiento.
- Su almacenamiento.
- Su distribución.
- Su reciclaje, destrucción o eliminación.

A lo largo de esos momentos, la gestión de recursos materiales puede **ocuparse** de las características cuantitativas y cualitativas que presentan, en cada caso, los recursos materiales, así como de la manera y los plazos en que se realizan esas diferentes operaciones que afectan a recursos materiales.

Una disciplina de gran ayuda en todo lo relativo a la movilización y almacenamiento de los recursos materiales es, sin duda, la **logística**. El término procede del lenguaje militar y para el ámbito empresarial se ha definido así:

> *«Se la ha conocido por otros nombres tales como distribución física, gestión de recursos o gestión del transporte. Las actividades que controla pueden incluir todas o algunas de las siguientes: transporte, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos, abastecimiento, almacenamiento, manejo de mercancías, empaquetado, niveles de servicio al cliente y planificación de*

productos» (Ballou, 1991: IX).

Este autor propone circunscribir el campo de la logística (o gestión de la distribución física) a lo relacionado con el traslado y almacenamiento de productos, excluyendo de su alcance aspectos de lo que se conoce en el campo industrial como gestión de la producción o gestión de operaciones tales como el control de los inventarios y almacenes, la distribución de la maquinaria y estructuración del espacio físico, o las actividades de mantenimiento (Ballou, 1991: 5). En cualquier caso, se podría afirmar que, en general, se acepta que «el objetivo del encargado de la logística es lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas (…) con el menor coste posible» (Ballou, 1991: 5).

También tienen relación con los recursos materiales otro tipo de propuestas, como por ejemplo las de la **ergonomía**, en ocasiones impulsadas por las personas con responsabilidades de gestión de recursos humanos. Las consideraciones ergonómicas, al hacer referencia al ajuste entre las personas y, por ejemplo, las máquinas que utilizan o las sillas en las que se sientan, han de ser tomadas en cuenta en una gestión de los recursos materiales. Desde el campo del marketing también se recuerda la importancia de los elementos tangibles en relación con la imagen de la organización. No en vano, por ejemplo, en el marketing de servicios se habla de *tangibilizar lo intangible* (Kotler y otros, 1995: 526), desde el convencimiento de que no hay una segunda oportunidad para crear una primera buena impresión. Los sistemas como el *just in time* consiguen, mediante una adecuada provisión de recursos materiales, reducir e incluso eliminar los *stocks*, con la consiguiente reducción de costes. Por último, no cabe duda de que representa una preocupación emergente entre las personas con responsabilidades de gestión la del respeto al medio ambiente.

La gestión de los recursos materiales y las infraestructuras tiene la misma mecánica en cualquier tipo de organización o sistema en la medida en que se trata de garantizar que los diversos procesos de la organización cuenten con los recursos materiales necesarios. Hay que decir, sin embargo, que en la gestión de las organizaciones y redes de **intervención social** es menor que en otras, en general, la importancia relativa de los insumos materiales. Sin embargo, hay que recordar que en determinados tipos de servicios, como por ejemplo, los de carácter residencial o los de corte sociosanitario, la importancia relativa de los recursos materiales es superior a la de otros, lo cual hará que en algunas organizaciones sean más relevantes y necesarios los procesos para su gestión.

Cabría, en todo caso, hacer referencia a algunas cuestiones específicas que resulta necesario tomar en consideración. Por ejemplo, y dadas las necesidades de algunos de los destinatarios y destinatarias, puede recibir una atención especial la cuestión de la accesibilidad y de las ayudas técnicas, que se podría enmarcar en el concepto, progresivamente más utilizado, de **diseño para todas las personas**, mediante el cual se buscan entornos, productos o servicios libres de barreras arquitectónicas, del transporte o de la comunicación.

Por otra parte, los recursos materiales utilizados en la intervención social han sido

objeto de atención desde la perspectiva que aporta el principio de **normalización** o valorización del rol social, en la medida en que determinadas características formales, por ejemplo, de los edificios en los que se prestan los servicios, han de ser evaluadas en relación con dicho principio que propugna que se brinde a las destinatarias y destinatarios aquellas condiciones culturalmente valoradas por la comunidad y lo menos restrictivas o segregadoras que sea posible. Desde este punto de vista se opta por infraestructuras de tamaño pequeño insertas en el entorno comunitario, con un diseño acorde a la edad de las usuarias y usuarios, a la cultura del entorno o al derecho a la intimidad y flexibles o adaptables de modo que las personas puedan sentir y hacer suyas las instalaciones. En realidad, dichos planteamientos no son sino una muestra de la importancia progresiva que en el campo de la intervención social, desde enfoques de corte ecológico, se otorga al entorno, y también al entorno físico, incluidas, sin duda, consideraciones estéticas.

Por último, en el campo de la cooperación internacional y, en particular, en lo que tiene que ver con la **ayuda humanitaria** (Apraiz y otras, 1998: 109) se ha dedicado una especial atención a la logística, dado que, en ocasiones, el proceso fundamental que hay que gestionar es el del traslado de unos determinados recursos materiales. En el debate técnico al respecto son corrientes las consideraciones acerca de la colaboración con proveedoras militares o mercantiles, la elección de unos u otros medios de transporte, la mayor o menor fragmentación de la cadena logística, la interacción entre medios ajenos y medios locales, la contribución a la creación y consolidación de sistemas logísticos sostenibles y criterios tales como coste y rapidez.

ACTIVIDAD

7.A.1. Asignación de responsabilidades

En el plan anual de una fundación dedicada a la provisión de servicios residenciales hay una serie de actividades asignadas a las personas con responsabilidades en la gestión de los diversos tipos de recursos con los que cuenta la organización. Manuel Yépez, director de la fundación, tiene atribuida la responsabilidad de la gestión de recursos humanos. Elena Macías, subdirectora, tiene, entre otras, la responsabilidad de la gestión de la información. Manuela Barrena es la responsable de la gestión económico-financiera. Y Pedro Chicaiza se encarga de la gestión de recursos materiales. A continuación recogemos diez de las mencionadas actividades y le pedimos que piense a cuál de las cuatro personas mencionadas estará adjudicada la responsabilidad en cada caso.

1. *Incorporación de una nueva trabajadora o trabajador social en la residencia Chimborazo.*

2. *Elaboración de un plan de accesibilidad para la residencia Imbabura.*
3. *Revisión y depuración de la base de datos de usuarias y usuarios de la entidad.*
4. *Participación en las reuniones propuestas por la dirección regional de servicios sociales para estudiar la creación de un sistema regional de información sobre servicios sociales.*
5. *Renovación del equipamiento informático de la entidad.*
6. *Realización de un estudio sobre el absentismo entre el personal de atención directa.*
7. *Reorganización de los archivos generales de la fundación.*
8. *Estudio sobre la conveniencia de adquirir los locales alquilados en los que está la sede central de la fundación.*
9. *Elaboración de un nuevo procedimiento de acogida para trabajadoras y trabajadores, tomando en consideración las propuestas de mejora recibidas.*
10. *Estudio sobre la viabilidad económica de la apertura de cuatro apartamentos tutelados.*

Las respuestas que proponemos son las siguientes:

1	*Manuel Yépez, en la medida en que la incorporación de una nueva trabajadora o trabajador se asumiría por parte del responsable de gestión de recursos humanos.*
2	*Pedro Chicaiza, por considerar dentro de la gestión de recursos materiales, por extensión, lo referido a las infraestructuras y, en concreto, a su accesibilidad.*
3	*Elena Macías, por ser las bases de datos una herramienta o componente del sistema de gestión de la información de la entidad.*
4	*Elena Macías, por tratarse de una cuestión que va a afectar a la gestión de la información en la entidad.*
5	*Pedro Chicaiza, por tratarse de recursos materiales e infraestructuras.*
6	*Manuel Yépez, pues el absentismo es una de las variables importantes a tomar en cuenta en la gestión de los recursos humanos.*
7	*Elena Macías, por considerarse los archivos como una parte o componente del sistema de gestión de la información de la fundación.*
8	*Manuela Barrena, pues los criterios sobre si resultará preferible mantener el alquiler o comprar serán fundamentalmente económicos.*
9	*Manuel Yépez, por ser la acogida una función del responsable de gestión de recursos humanos.*
10	*Manuela Barrena, por tratarse de un estudio de tipo económico.*

Capítulo 8

LA GESTIÓN DE LOS INTERCAMBIOS, LAS RELACIONES Y LAS REDES

> *«Los entornos no cambian de manera regular u ordenada. Y casi nunca sufren cambios espectaculares continuos, a pesar de las quejas de que la nuestra es una "era de discontinuidad" y turbulencia ambiental. (Vaya a contar esas quejas a las personas que vivieron la Gran Depresión o a los supervivientes del sitio de Leningrado durante la Segunda Guerra Mundial.) La mayor parte del tiempo, los cambios son menores e incluso provisionales y no requieren una respuesta estratégica* (…). *El reto real de la elaboración de estrategias reside en la detección de discontinuidades sutiles que pudieran minar una organización en el futuro. Y para eso no hay ninguna técnica, ningún programa, sólo una mente aguda que esté en contacto con la situación»* (Mintzberg, 1991b: 44).

En este octavo capítulo usted va a encontrar información sobre conceptos, esquemas, técnicas e instrumentos para llevar adelante uno de los que hemos denominado procesos avanzados de gestión: la **gestión de las relaciones**[83] de las unidades u organizaciones dedicadas a la intervención social. Sin embargo, le rogamos que espere hasta el tercer apartado para saber, exactamente, a qué nos referimos con tal expresión, pues:

- En el primero (8.1.) estudiaremos el entorno (y el conjunto de personas y grupos interesados e implicados) de las mencionadas unidades u organizaciones.
- En el segundo apartado (8.2.) presentaremos el marketing como la disciplina de referencia para la comprensión y realización del proceso de gestión de las relaciones.
- En el tercer apartado del capítulo (8.3.), efectivamente, intentaremos aproximarnos de manera sistemática y sintética a este proceso mediante el cual

se gestionan los intercambios, las relaciones y las redes (y prestaremos especial atención a su dimensión estratégica).

- En el cuarto y último apartado (8.4.) nos ocuparemos de un subproceso específico como es el de la gestión de la imagen.

Esperamos que, tras la lectura crítica y activa del capítulo (eventualmente acompañada de discusiones y aplicaciones de sus contenidos), esté en mejores condiciones para analizar y llevar a cabo la gestión de las relaciones en las organizaciones y sistemas de intervención social, en la medida en que sea capaz de:

- Comprender mejor la estructura y el dinamismo de los entornos en los que se desenvuelven las organizaciones y redes que hacen intervención social.
- Reflexionar sobre la especificidad del entramado de relaciones que se mantienen en las unidades y organizaciones dedicadas a la intervención social.
- Adoptar activamente y adaptar críticamente los conceptos y herramientas del marketing (y, dentro de él, de la gestión de la imagen).
- Fortalecer su capacidad de pensar estratégicamente de cara al desarrollo sostenible de las organizaciones y redes de intervención social.

ENFOQUE

8.E.1. Organización y entorno

El **paradigma funcionalista**, según el cual las funciones crean las estructuras, ha venido siendo el paradigma dominante, al menos durante una buena parte de la segunda mitad del siglo XX, en el ámbito de la teoría organizacional. Las diferentes escuelas que encuadraríamos dentro de esta orientación coinciden en ver la organización como un sistema abierto que funciona dentro de un entorno, en analogía con los organismos vivos. Entre los enfoques que comparten esta visión, tan propia de la **teoría de sistemas**, cabe mencionar, especialmente, el de los sistemas socio-técnicos y los de la teoría de la contingencia.

El enfoque de los **sistemas socio-técnicos**, desarrollado en los años sesenta y setenta del siglo pasado por el Tavistock Institute of Human Relations de Londres (en la estela de la influencia de la escuela de las relaciones humanas), insiste en la variabilidad e interrelación de la forma técnica adoptada para realizar las tareas y la estructura social presente en las organizaciones. Una figura a resaltar dentro de este grupo es la de Elliott Jaques (1917-2003).

En cuanto a la **teoría de la contingencia**, afirma que no existe un modo óptimo de organización, sino que todos los elementos o aspectos de la organización están interrelacionados. Dentro de esta corriente fueron muy relevantes los estudios de Joan Woodward y Tom Burns y George M. Stalker, a finales de los cincuenta y principios de los sesenta del pasado siglo. También Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch (quien habla de enfoque situacional), cuyo trabajo se ha centrado en las contingencias del entorno, son abundantemente citados en este contexto.

Un autor como Henry **Mintzberg**, canadiense nacido en 1939, puede encuadrarse o enraizarse en la teoría de la contingencia, aunque su originalidad, versatilidad e impacto así como su propio proyecto intelectual le confieren una personalidad singular. Mintzberg escoge para su aportación el nombre de la Teoría de la

Política de Gestión. Asume como teóricos de referencia a Simon y Von Bertalanffy y representa en este momento el lenguaje común de teoría de la organización más citado, especialmente por autores que se ocupan de la gestión.

8.1. Las unidades organizativas de intervención social, su entorno y sus personas y grupos interesados o implicados

Tal como explicamos en el apartado 9.2. de este manual, proponemos comprender toda unidad de actividad, toda organización, en diferenciación respecto de un **entorno** y en relación con dicho entorno. Entendemos que el entorno, como tal, no existe antes que la organización, porque es el entorno *de* esa organización y no de otra y porque es entorno en la medida en que efectivamente está *en torno* de la organización, en la medida en que *no es* la organización pero *sí está en relación con* ella.

Imaginemos un barrio en el que se crea una fundación para la intervención social. En la medida en que esta entidad va formándose, va surgiendo esa **frontera porosa entre organización y entorno**. Maite Astorki, dueña de una librería sita en el barrio, acepta formar parte del patronato de la fundación y, sin embargo, Alberto Martínez, presidente de una asociación vecinal, prefiere no vincularse a ella, aunque manifiesta que tanto él como la asociación ven con muy buenos ojos la creación de la fundación. El director de la sucursal de la caja de ahorros del barrio comenta a las personas que están promoviendo la fundación que no ve la manera de apoyarles, sin embargo, la parroquia les permite el uso de unos locales. Y así sucesivamente.

Lo que queremos mostrar con este ejemplo es que el proceso de estructuración de una organización o unidad de actividad, es necesaria y simultáneamente el proceso de **configuración de un entorno**. Tanto del nuevo sistema como de su entorno se pueden decir dos cosas: ni preexistían, ni surgen de la nada. Por otra parte, tampoco hay una separación nítida entre *dentro* y *fuera*, aunque éstos sean términos que utilicemos. Decimos que una conversación que tiene lugar en una reunión del equipo de gestión de la fundación ocurre *dentro* y que una conversación entre la directora de la obra social de la caja de ahorros y el director de la sucursal en la que le sugiere formas de apoyar a la fundación ocurre *fuera*. Pero entre esas dos situaciones hay muchas intermedias que no siempre resulta fácil ubicar.

Usualmente se hace la diferencia entre macroentorno o entorno general y microentorno o entorno específico. Hablar del **entorno macrosocial** sería referirse a una serie de fenómenos sociales que pueden afectar a la unidad u organización y pueden verse afectados por ella: realidades políticas, económicas, jurídicas, climáticas, culturales, religiosas, urbanísticas, tecnológicas, laborales, geográficas o de otra índole. En el análisis del **microentorno**[84], más allá de sus dimensiones físicas o materiales, lo

fundamental es identificar y caracterizar el conjunto de personas y grupos que tienen algún interés en la unidad u organización o que hacen posible su existencia (en inglés *stakeholders*). Lógicamente entre esas **personas y grupos interesados o implicados** cabría matizar su carácter más *externo* o más *interno*, lo cual también podría afectar a los procesos y herramientas de gestión utilizables en cada caso. Es preferible, sin embargo, considerar, como intentamos hacer en el cuadro 8.H.1., la totalidad de las personas y grupos interesados o implicados, pues ocasión habrá de hacer distinciones a efectos de gestión.

HERRAMIENTA

8.H.1. Personas y grupos interesados o implicados

Nombre	Caracterización	Ejemplos
Destinatarias y destinatarios (pasados, actuales o potenciales)	Se trata de las personas, familias, grupos, comunidades, organizaciones o sistemas en quienes la intervención social pretende desencadenar cambios. Dicho de otra manera, son quienes se benefician de la intervención social, sus usuarias y usuarios, aquellas personas a quienes se dirige. Pueden serlo de forma más directa o más indirecta. Pueden demandar el servicio o no hacerlo.	Una persona atendida en un centro de día (e, indirectamente, su familia). Una asociación beneficiaria de un programa de apoyo a asociaciones. El sistema sanitario en un proyecto de sensibilización contra la discriminación. Una comunidad rural en un proyecto de rehabilitación basada en la comunidad (RBC).
Prescriptoras y prescriptores	Se trata de quienes influyen en la demanda de destinatarias o destinatarios.	La familia de una persona con discapacidad intelectual gravemente afectada. Una trabajadora de un servicio social de base que *deriva* a un usuario.
Terceras o terceros	Personas o grupos que pueden ser o sentirse afectados por la intervención social sin que sean consideradas destinatarias o destinatarios.	Una comunidad vecinal en un bloque donde se ubica un hogar funcional, donde puede presentarse el fenómeno NIMBY (*not in my back yard*, no en mi patio trasero).
Otras partes de la misma organización, sistema o red y esa organización, sistema o red más grande, como tal	Para una unidad organizativa, se trataría de otras unidades de actividad dentro de la misma organización y la propia organización. Normalmente la parte está en una relación de subordinación (al menos relativa) con el todo y de colaboración, bajo esa subordinación común, con las otras partes.	En el caso de un departamento municipal de servicios sociales, el resto de partes del Ayuntamiento y el Ayuntamiento como tal. En el caso de un servicio social de base, el resto de componentes del mismo sistema de servicios y el sistema como tal. En el caso de una organización no gubernamental, el resto de organizaciones de la red a la que pertenece y la propia red.
Clientes	Proponemos denominar clientes a aquellas personas y organizaciones que establecen con la unidad u organización en cuestión una relación de intercambio en la cual entregan recursos (normalmente económicos) en la medida en que la unidad u organización realiza su actividad. No necesariamente reciben los servicios.	El Ayuntamiento en tanto en cuanto provee de recursos económicos a su área de servicios sociales. Las usuarias y usuarios de un centro de día en tanto en cuanto pagan por los servicios que reciben. Una organización no gubernamental de desarrollo que aporta fondos a una contraparte para la realización de un proyecto. Una persona que hace un donativo a una fundación85.
Otras unidades u organizaciones similares o próximas	Se trata de unidades u organizaciones con las que cabe colaborar o también competir en la realización de la intervención social.	En el caso de una empresa proveedora de servicios sociosanitarios, otras con las que compite en concursos públicos o con las que puede también colaborar o aliarse. Para una entidad voluntaria de intervención social, otras organizaciones con las que trabaja en red86.
Trabajadoras o trabajadores, colaboradoras o colaboradores	Consideramos todas las personas que trabajan o colaboran de forma remunerada o voluntaria en la unidad u organización (de manera más intensa o permanente o de manera más circunstancial o temporal).	Las funcionarias y funcionarios de un departamento regional de servicios sociales. Las voluntarias y voluntarios de una asociación, incluyendo las personas que dedican su tiempo como parte de la junta directiva.
Proveedoras y proveedores	Personas y organizaciones que entregan o suministran productos o servicios a la unidad u organización.	El banco que presta dinero. La empresa que se encarga de la limpieza de las instalaciones. Una consultora o

		consultor externo que se contrata87.
Socias y socios	Nos referimos al cuerpo social del que emerge más directa o indirectamente la legitimidad en la toma de decisiones.	Las propietarias y propietarios de una empresa. Las socias y socios de una asociación. En el caso de una institución pública, la representación de la ciudadanía.
Instituciones reguladoras y supervisoras	Básicamente instituciones públicas en tanto en cuanto toman decisiones legítimas a las que la unidad u organización se ha de someter. La personalidad jurídica de la unidad u organización sería la expresión formalizada de la naturaleza básica de la relación entre la unidad u organización y las instituciones reguladoras. Aquí entraría el conocimiento y cumplimiento de obligaciones legales y, en general, normativas.	El Parlamento o los tribunales para un Ministerio de Asuntos Sociales. Organismos internacionales o el Ministerio de Asuntos Sociales para una organización no lucrativa de intervención social. Administraciones competentes para la autorización u homologación de centros y servicios gestionados por agencias privadas.
Otras organizaciones y sectores sociales	Otras empresas, instituciones, entidades o, en general, parcelas del tejido social con las que la unidad u organización mantiene algún tipo de relación.	Comunidad científica y técnica, medios de comunicación social, partidos políticos, sindicatos, movimientos sociales.

En buena medida, cada unidad, organización, sistema o red existe y funciona en tanto en cuanto se relaciona con esas personas y grupos interesados o implicados, entendiendo que, en cada caso, son **diferentes y peculiares la naturaleza y las características que tienen esas relaciones**. También hay que señalar que una misma persona o grupo puede encuadrarse en varias de las diferentes categorías recogidas en el cuadro 8.H.1. Por poner un solo ejemplo, una misma persona puede ser destinataria de la intervención social de una organización y, a la vez, ser una colaboradora externa de ella. Sin embargo, para gestionar adecuadamente la relación de la organización con esa persona habrá que distinguir y combinar convenientemente las dos claves de relación.

De hecho, una unidad, organización, sistema o red es autónoma o cobra entidad cuanto menos depende de (cada) una de esas personas o grupos interesados o implicados. Pensemos, por ejemplo, en una organización que puede ser *ahogada* fácilmente por un cliente, o en otra que se disuelve cuando su personal es subrogado, o en una tercera que se desorienta por una sobreadaptación a alguna de las personas y grupos interesados o implicados. Sin embargo, esas mismas relaciones que pueden restar autonomía pueden multiplicarla. A eso nos referimos cuando hablamos de **capital relacional**, en la medida en que las relaciones, gestionadas, no sean sólo relaciones de personas (que cuando se van llevan su capital relacional), sino relaciones compartidas, porque la variedad y complejidad de las relaciones cultivadas hacen fuertes y sostenibles a las unidades y organizaciones.

CASO

8.C.1. El análisis del entorno en la Fundación Kairos

La Fundación Kairos es una organización surgida en un barrio urbano-marginal de una gran ciudad que se dedica a la intervención social dentro y fuera de dicho barrio. Recientemente ha hecho un trabajo de análisis del entorno que, por su extensión, no podemos reproducir aquí. Es posible, sin embargo, rescatar y sintetizar algunos de sus contenidos, como, por ejemplo, los fenómenos sociales generales más importantes que, a su

juicio, les están afectando y les van a afectar en los próximos años. Son los siguientes:

- El proceso de globalización económica, con lo que supone de reestructuración económica global y local, posible en gran medida, aunque no sólo, por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- El despliegue, selectivo y paradójico, de la denominada sociedad del conocimiento.
- Los nuevos movimientos migratorios y los conflictos y oportunidades en relación con la multiculturalidad.
- El nuevo fortalecimiento de la sociedad civil organizada y las nuevas maneras de comprender la gobernanza democrática.
- El alargamiento de la vida de las personas y la reconfiguración de la estructura generacional de algunas sociedades.
- La situación de crisis y reestructuración de los sistemas de bienestar y el proceso de remercantilización de la respuesta a necesidades sociales.
- La revolución en lo relativo al rol social de las mujeres.
- Los cambios en los modelos familiares y de convivencia y las convulsiones en relación con el papel de las familias en la respuesta a las necesidades sociales.
- La mayor individualización de las trayectorias vitales y la fragmentación y polarización social.
- Las amenazas ecológicas en la que ha sido llamada sociedad del riesgo.
- La extensión de patrones de comportamiento consumistas y pasivos, propios de la denominada cultura de la satisfacción.

A partir de ese análisis global identifican una serie de segmentos para la intervención social, entendidos como conjuntos difusos, variables, permeables y complejos de necesidades, demandas, situaciones y expectativas que se presentan en el entorno específico y que son susceptibles de recibir algún tipo de respuesta por parte de la fundación. Se sigue un esquema en el que se presentan los segmentos con la realidad y tendencias que se observan, tanto del lado de la necesidad o demanda como del lado de la oferta o respuesta.

Segmento	Necesidades	Respuestas
Necesidades de subsistencia	Agravadas por la carestía de la vivienda. Fuerte presencia de carencias en el sector de trabajadoras y trabajadores informales. Pequeño pero alarmante problema de desnutrición infantil.	Interesantes pero limitadas experiencias de cooperativismo en el terreno de la vivienda social. Sindicalismo corporativista y poco efectivo en este terreno. Nuevo programa público de intervención en el campo de la grave exclusión social.
Necesidades de apoyo a las familias para que éstas cumplan sus funciones básicas	Transformaciones en los modelos familiares y de convivencia. Situaciones de desestructuración en un 30% de las familias.	Interesantes pero minoritarias propuestas desde el ámbito escolar. Importante presencia de organizaciones confesionales. Activo movimiento asociativo de familias con personas con discapacidad.
Necesidades de información, orientación y alternativas en el tránsito a la vida adulta	Preocupación centrada en la inserción sociolaboral con sólo un 20% de jóvenes con empleo de una cierta calidad.	Zonas con potentes movimientos para el tiempo libre de adolescentes y jóvenes y zonas sin alternativas.
Necesidades de ayuda física para el desenvolvimiento en la vida diaria	Problemática creciente, concentrada, aunque no sólo, en las personas mayores de 75 años.	Instituciones privadas de marcado carácter asistencialista. Apenas propuestas basadas en el enfoque del apoyo social y las redes comunitarias.
Necesidades de apoyo vinculadas a situaciones de discriminación social (por ser mujer, tener una discapacidad o pertenecer a una minoría étnica)	Problemática extendida y, en ocasiones, sin conciencia de su existencia en las personas que la padecen.	Emergentes movimientos de mujeres. Algunas acciones con repercusión mediática contra la discriminación por discapacidad.
Necesidades de información, orientación y alternativas al finalizar la vida laboral	Lento aunque progresivo aumento del sector de personas que desearían alguna actividad en la que utilizar sus capacidades.	Respuestas casi exclusivamente para sectores solventes.
Necesidades de dinamización y soporte para el desarrollo comunitario y la participación en organizaciones	Dos barrios de la ciudad con recientes experiencias fracasadas de participación social. Grueso de las organizaciones civiles en fase de consolidación.	Sector público y fundaciones confesionales, básicamente, ofrecen apoyos materiales y formativos. Incipiente red nacional de organizaciones no gubernamentales.

El entorno de una unidad u organización puede ser más o menos grande, estable,

complejo, cambiante, incierto, conflictivo o turbulento (por citar algunas posibles **características**), pero toda unidad u organización está ante el reto de conocer y comprender el entorno en el que se mueve y, en definitiva, de gestionar (con más o menos intensidad de relación, en clave de adaptación o de transformación) sus relaciones con esa variedad de personas y grupos interesados o implicados de la que hemos hablado[88]. Entendemos que, para ello, el marketing va a ser el proceso o disciplina de gestión más útil, de modo que pasemos a ver, brevemente, qué es y qué aporta el marketing para poder, después, preguntarnos en qué medida y en qué sentido nos puede ayudar el marketing a gestionar las relaciones de las unidades, organizaciones, sistemas y redes que hacen intervención social.

8.2. Introducción al marketing

Presentemos, para empezar, la definición de **marketing** que, posiblemente, más consenso concita en la actualidad:

> *«Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros»* (Kotler y otros, 1995: 6).

En esta definición es central el concepto de **intercambio**, que puede ser definido de la siguiente manera:

> *«Acto de obtener de otro un objeto o una prestación, que se considera valioso y útil, ofreciendo algo a cambio, también de valor y utilidad»* (Santesmases, 1996: 988).

La palabra marketing se deriva del término inglés *market* (**mercado**), de modo que no estará de más presentar, también, una definición de mercado:

> *«Se denomina así a cualquier contexto en el cual se realiza un intercambio voluntario entre distintos agentes económicos. Es por tanto un ámbito en el que se enfrentan la oferta y la demanda para fijar un precio; así, podemos hablar de mercado haciendo referencia al conjunto de actos de compra y venta referidos a un producto determinado»* (Giner y otros, 1998: 473-474).

Dicho de otro modo, para el marketing un mercado es un conjunto de consumidoras y consumidores actuales o potenciales que comparten una necesidad o deseo y que están

o podrían estar en disposición de participar en algún tipo de intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo. Cabe subrayar que, en términos generales, el marketing tiende a tomar en consideración las necesidades o deseos en tanto en cuanto se expresan o pueden llegar a expresarse como demanda solvente, es decir, como demanda respaldada por una capacidad (económica) de compra. Sea como fuere, el marketing pretende influir en la **demanda**, bien para hacer que nazca o se cree (incluso a partir de un rechazo inicial), que se exprese (si está latente), que aumente o se desarrolle, para que se mantenga, que se escalone (se regule u ordene de otra manera) o que disminuya o que desaparezca.

ENFOQUE

8.E.2. Kotler y el enfoque marketing

Philip Kotler (nacido en 1931 y considerado el mayor representante contemporáneo de las modernas teorías del marketing) entiende que el marketing pasa de ser una función (función comercial) dentro de la organización que ha de vender aquello que se produjo, a convertirse en un enfoque o **filosofía de gestión** según el cual toda la organización se reorienta en dirección a la satisfacción de las y los clientes. Kotler se sitúa en la línea de Theodore Levitt, quien en el artículo de 1960 titulado *«Marketing myopia»* ya defendía que la principal preocupación de las empresas ha de ser la satisfacción de sus clientes y no la producción de artículos. En dicho artículo señala que las empresas norteamericanas de ferrocarril habían fracasado por considerarse empresas de ferrocarril y no de transporte.

A esta dimensión filosófica y global del marketing se refiere Kotler cuando habla del **enfoque marketing** como aproximación a la gestión de las organizaciones que supera perspectivas anteriores como, por ejemplo, el **enfoque producción** (que supone que todo lo producido se venderá), el **enfoque producto** (que supone que los productos buenos se venderán en todo caso) o el **enfoque ventas** (que supone que, si se hace bien la comercialización, cualquier producto se venderá). Para este autor, el enfoque más completo sería el **enfoque marketing social**:

> «El **enfoque marketing social** supone que la tarea de las organizaciones es identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, suministrarlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad» (Kotler y otros, 1995: 33).

Como otro autor de referencia, vinculado sobre todo a la gestión de servicios, podríamos citar a Jan Carlzon, desde el ámbito escandinavo, quien popularizó el concepto del **momento de la verdad** (el de la prestación del servicio) o el de la **pirámide invertida**, desde el que pone el énfasis en la importancia de que las personas que tienen contacto directo con las destinatarias y destinatarios consigan su satisfacción y sean considerados la parte más importante de la organización.

Se trata, por tanto, de conocer las características de la demanda (por ejemplo, volumen y variabilidad) y de los mercados, empezando por su delimitación y dimensión y continuando por atender a dos conceptos fundamentales: el de **estructura del**

mercado y el de **evolución del mercado**. El primer concepto hace referencia al hecho de que los mercados no son homogéneos, sino que están compuestos por segmentos[89] o grupos de clientes en cada uno de los cuales se presentan similares características y necesidades. Segmentar un mercado es identificar esos segmentos y actuar en consecuencia. Las bases más comunes para la segmentación de los mercados son demográficas, geográficas, comportamentales o de volumen de compra. En cuanto a la evolución de los mercados, Kotler y otros la retratan de este modo:

> *«La teoría de la evolución del mercado (...) sostiene que la aparición de nuevos mercados tiene lugar cuando se crea un producto para satisfacer una necesidad insatisfecha. El innovador generalmente diseña un producto para la totalidad del mercado o mercado masivo. Los competidores entran en el mercado con productos similares conduciendo a un crecimiento del mismo. El crecimiento acaba por ralentizarse y el mercado entra en una fase de madurez. Tiende después a la fragmentación, hasta que algunas empresas introducen algún nuevo atributo que lo consolida en menos segmentos pero de mayor dimensión. Esta fase no es duradera, hasta que los competidores copian los nuevos atributos. Existe un ciclo hacia delante y hacia atrás entre la consolidación del mercado basada en la innovación y la fragmentación basada en la competencia. El mercado para la presente tecnología finalmente disminuirá y se retraerá debido al descubrimiento de nuevas tecnologías»* (Kotler y otros, 1995: 429).

Se denomina ***marketing-mix*** a la combinación de las variables sobre las que ha venido incidiendo más directamente el marketing para lograr sus objetivos. Estas variables suelen ser citadas en la formulación realizada por Jerome McCarthy en los años sesenta que se refería a las cuatro pes, es decir: producto, precio, ubicación o distribución (en inglés, *place*) y promoción (o comunicación):

- Se entiende por **producto** «todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo» (Kotler y otros, 1995) y, en este contexto, suele entenderse en sentido amplio, incluyendo, por ejemplo, a los servicios. Se denomina producto ampliado al producto visto desde el punto de vista de los y las clientes (con todos los elementos objetivos y subjetivos que puede incorporar). Los productos tienen una vida limitada y atraviesan una serie de etapas (suele hablarse de introducción, crecimiento, madurez y declive) en lo que se denomina ciclo de vida del producto. Al conjunto de productos de una organización se le llama cartera (o gama) de productos. Fijándonos en algunas de las características de la cartera de productos diríamos que ésta puede ser mayor o menor y puede estar más o menos diversificada. Un concepto importante en relación con los productos es el concepto de marca, entendida como aquello que permite identificar unos productos y diferenciarlos de

otros[90].

- La **distribución** comercial se ocupa de la forma y el canal adecuado para hacer llegar los productos desde la o el fabricante hasta el consumidor o consumidora.
- El **precio** se diría que, desde el punto de vista del comprador o compradora, representa el sacrificio que ha de realizar, pero también se toma, por ejemplo, como indicador de calidad.
- En cuanto a la cuarta de las variables del *marketing-mix*, según Kotler y otros, el *mix de* **comunicación** tiene cinco herramientas principales: publicidad, marketing directo, promoción de ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas (ver cuadro 8.E.3.).

ENFOQUE

8.E.3. Componentes del mix de comunicación según Kotler y otros

- «**Publicidad**: toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios de una empresa determinada.
- **Marketing directo**: es la comunicación de la oferta de bienes y servicios directamente al consumidor potencial sin contar con intermediarios.
- **Promoción de ventas**: son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas**: es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una compañía o producto.
- **Fuerza de ventas**: se trata de la comunicación verbal con un cliente potencial cuyo propósito es realizar una adquisición» (Kotler y otros, 1995: 654).

Diríamos, por tanto, que la perspectiva dominante hoy en día en el campo del marketing lo entiende como una teoría científica y una tecnología de gestión cuyo objetivo fundamental es la creación, estímulo y facilitación de transacciones útiles o intercambios permanentes de las organizaciones con sus mercados. Esta idea de estabilidad, durabilidad, lealtad y fidelidad en el intercambio se suele expresar con el término **marketing de relaciones**[91], desde cuya perspectiva, se afirma que se ha producido, en muchas ocasiones, una comprensión restrictiva de las variables a manejar en el campo del marketing y se insiste en una activación de todos los resortes posibles para conseguir lo que se ha llamado fidelización de las y los clientes a través de una

satisfacción que llegue, incluso, a superar sus expectativas. Se trataría, dicho de otra manera, de ir más allá del **marketing operativo** u **operacional** (básicamente el manejo de las variables del *marketing-mix*) y realizar un **marketing estratégico**, cuyas propuestas y planteamientos, al abarcar de forma cada vez más global la realidad de las organizaciones y sus relaciones llegan a confundirse con las que se presentan bajo la denominación de gestión estratégica (ver cuadro 8.E.4.).

Hemos de decir, en todo caso, que el marketing no ha cesado de ampliar su **radio de influencia**, hablándose, por ejemplo de:

- **Marketing interno**, para la aplicación del marketing a la relación entre la organización y sus trabajadoras y trabajadores (a quienes se denomina clientes internas o internos).
- **Marketing social**, entendido como «una parte o aspecto del marketing no empresarial cuya finalidad es estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos o bien frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se consideran perjudiciales» (Santesmases, 1996: 991-992)[92].
- **Marketing con causa** o marketing relacionado con causas, término utilizado para referirse a actividades llevadas a cabo por empresas convencionales en apoyo de causas sociales. Según Miguel Santesmases no se ha de confundir con el marketing social, ya que «las acciones filantrópicas realizadas constituyen sólo un medio para conseguir el fin último de incrementar las ventas y los beneficios» (Santesmases, 1996: 991).

En esta misma línea se habla también de marketing político, marketing de instituciones no lucrativas y marketing público, por añadir tres ejemplos más. Nos encontramos, por tanto, con una disciplina muy vinculada a los conceptos de intercambio y mercado que va utilizándose para **situaciones y contextos en los que no hay tal intercambio** y tal mercado (pensemos, por ejemplo, en la aplicación del marketing en procesos electorales donde lo que se busca es que la gente vote a un determinado partido). Pasemos, por tanto, al siguiente apartado en el que podremos esclarecer en qué medida y en qué sentido aplicamos el marketing a la gestión de las relaciones de las unidades, organizaciones, sistemas o redes de intervención social.

HERRAMIENTA

8.H.2. Sistema de gestión de las relaciones con el entorno

A modo de ejemplo presentamos el sistema de gestión de las relaciones con el entorno de un servicio público de intervención social.

Definición y delimitación del sistema de gestión de las relaciones del servicio con el entorno

Este documento establece unas normas a tener en cuenta por parte de todas las personas del servicio en lo que tiene que ver con sus relaciones con el exterior. Intenta hacer posible la mayor coherencia, coordinación, eficacia y eficiencia en esas interacciones que son parte principal de nuestro quehacer diario. Lo que se pretende con este sistema es conseguir un servicio cada vez más orientado a las usuarias y usuarios y cada vez más amigable y accesible para las personas que se dirigen a él. No se incorpora a este sistema toda la información relacionada con recursos humanos, que tiene el suyo propio. También está recogido en un documento aparte todo lo relativo a quejas y sugerencias.

Responsable

La directora o director del servicio.

Personas y organizaciones con quienes interactuamos

Las clasificamos en los siguientes apartados:

1. Personas demandantes o usuarias de nuestros servicios.
2. Personas del entorno familiar o comunitario de las personas usuarias.
3. Agencias de intervención social del sector público, del tercer sector o del sector privado convencional.
4. Otras entidades, instituciones o empresas.
5. Otras personas y organizaciones.

Bases de datos

Para la gestión de las relaciones del área con el entorno se cuenta con dos bases de datos. Una para la información relativa a los apartados 1 y 2 y otra para la de los apartados 3, 4 y 5. La persona responsable de estas dos bases de datos es la o el adjunto a la dirección, que es la única persona que puede introducir o cambiar datos. Los accesos a la información de las bases de datos están regulados y especialmente preservada la información relacionada con nuestras usuarias y usuarios obtenida en el proceso de intervención.

Normas de funcionamiento

1. El punto inicial de acceso al servicio para cualquier persona u organización que quiera entrar en contacto con él es su ventanilla única. A ella puede accederse físicamente (acudiendo a la sede central del servicio), telefónicamente o a través de Internet.
2. Cada persona u organización presente con las que el servicio interactúa tiene una persona de referencia dentro del servicio, lo cual consta en la base de datos. Puede darse el caso de que una persona u organización del entorno cuente con diversas personas de referencia para diversas cuestiones. Entonces una será designada como persona de referencia principal.
3. En el momento en el que se considera que la persona que entra en contacto con la ventanilla única puede iniciar algún tipo de relación con el servicio, se comprueba si está en alguna de las bases de datos. Si no figura en la base de datos, el personal de la ventanilla única le asigna una persona de referencia provisional y le deriva a ella.
4. Tras atender a la persona en cuestión, la persona de referencia provisional pasa la información a incluir en la base de datos a la o el adjunto a la dirección, incluyendo una propuesta de persona de referencia definitiva. Tras recibir el visto bueno de la o el director, la información (incluida la designación de la persona de referencia, con cuya aceptación se cuenta) se incorporan a la base de datos.

5. Cuando alguna persona del servicio (diferente de la persona de referencia) entre en contacto relevante con alguien del exterior, ha de informar de ello a su persona de referencia. Se procurará en todo caso, que cada persona u organización sea atendida por la persona de referencia.
6. Cuando en la interacción con alguien de entorno las personas del área sean conocedoras de algún cambio en relación con la información que aparece en la base de datos han de informar para que se introduzcan los cambios pertinentes. Igualmente habrán de aparecer en la base de datos los hitos principales de la historia de la relación con cada persona u organización.

8.3. La gestión de las relaciones en las unidades, organizaciones, sistemas y redes que hacen intervención social

Según nuestro modelo de comprensión de la gestión, es el incremento de la complejidad de las organizaciones o unidades y de sus entornos lo que hace necesario o interesante el desarrollo y la estructuración de un determinado proceso de gestión. Lógicamente, lo mismo vale para esta función o proceso de gestión que denominamos **gestión de las relaciones**. Las relaciones con las diversas personas y grupos interesados o implicados (ver cuadro 8.H.1.) existen siempre en cualquier actividad u organización (en el ámbito de la intervención o en el de la que hemos denominado interlocución, por ejemplo), sin embargo, para que podamos hablar de una *gestión de las relaciones* tenemos que encontrarnos ante:

> *un proceso de gestión mediante el cual se busca de forma sistemática el establecimiento, el mantenimiento, la mejora y la optimización de las relaciones más adecuadas por parte de una unidad u organización así como la sinergia (potenciación recíproca) entre las diversas relaciones.*

Hablamos de relaciones y de gestión de las relaciones (y no únicamente de intercambios y de marketing) porque **la idea de intercambio en un mercado sólo sirve en alguna medida** o para algunas de las relaciones que mantienen o pueden mantener las unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social[93]. A modo de ejemplo podríamos decir que, del mismo modo que cuando una organización de intervención social va a competir con otras para ganar un concurso o va a comprar un piso, funcionará en claves básicamente mercantiles, la metáfora del mercado no sirve, no puede servir para representar o regular las relaciones que mantiene con las destinatarias y destinatarios de un proyecto de intervención comunitaria o con los entes públicos reguladores de su actividad. Por ello preferimos hablar de relaciones y gestión de las relaciones. Y, en última instancia, de redes, como mejor metáfora para las finalidades y los procesos de la intervención social[94].

8.3.1. Dos conceptos clave: segmentación y posicionamiento

Posiblemente los dos conceptos clave para la gestión de las relaciones (en nuestro caso, en las unidades y organizaciones dedicadas a la intervención social) sean los de **segmentación** y **posicionamiento**. Comenzando por el primero, diremos que segmentar es subdividir el ámbito de actuación de las unidades u organizaciones. Cada una de las subdivisiones que surge recibe el nombre de **segmento**, concepto que definimos de la siguiente manera:

> *Conjunto relativamente articulado o coherente de necesidades presentes en personas o grupos y susceptibles de recibir respuesta por parte de algún tipo de actividad organizada.*

Para el caso de la **intervención social**, entendemos que en un segmento (y en todo el ámbito de actividad de la unidad u organización, independientemente de que haya o no subdivisiones) se vinculan:

1. unas destinatarias y destinatarios (que tienen unas necesidades),
2. una determinada forma o tipo de intervención social que da o puede dar respuesta a esas necesidades[95].
3. un esquema específico de relaciones entre la unidad u organización de intervención social y una serie de personas y grupos interesados o implicados *(stakeholders)* que hace posible la intervención social[96].

Por **ejemplo**, una cooperativa de iniciativa social dedicada a los servicios sociales puede hablar del segmento de las personas sin techo en una ciudad en tanto en cuanto se evidencia que:

- Presentan un conjunto más o menos coherente de necesidades (1).
- Se trata de necesidades susceptibles de recibir respuesta por parte de algún tipo de intervención social que ella es capaz de desarrollar (2).
- Existe en el departamento municipal de servicios sociales una preocupación al respecto que puede llevarle a buscar y pagar por la colaboración de una entidad como ella (3).

Estos que denominamos segmentos pueden estar unos incluidos en otros o presentar intersecciones y, lógicamente, no existen como tales en la realidad, sino que es el proceso de evaluación (en el marco de la gestión de las relaciones) el que permite identificarlos y caracterizarlos. A partir de esa evaluación, se puede hacer la planificación[97] de las relaciones en la que lo fundamental es definir el **posicionamiento** de la unidad, organización, sistema o red en relación con sus personas o grupos interesados o implicados en su ámbito de actuación y para cada uno de los segmentos. Lógicamente, de forma coherente con dicho posicionamiento, habrá de construirse una

diferenciación de la unidad, organización, sistema o red, basada en sus elementos estructurales (infraestructura, estructura, superestructura), a los que nos referiremos, sobre todo en los capítulos 9 y 10 de este manual.

El posicionamiento de una unidad u organización de intervención social se define en y por el entramado de relaciones que mantiene con sus personas y grupos interesados o implicados. Esas relaciones pueden ser, entre otras, de los siguientes tipos: de servicio, de apoyo, de subordinación, de intercambio, de colaboración, de competencia, de alianza, de recepción de servicio, de participación, de referencia, de ofrecimiento de la posibilidad de participación, de subsidiariedad o de complementariedad. Pensemos, por **ejemplo**, en un servicio social de base cuyo posicionamiento deseado vendría definido por un **enjambre de relaciones** con la siguiente caracterización:

- Gozar de la confianza como agente de intervención social (especialmente en labores de información, valoración, orientación, mediación, prevención y desarrollo comunitario) y ser objeto de elección activa por parte de la comunidad y, en particular, por parte de las personas y grupos con dificultades para el desenvolvimiento autónomo o la integración social.
- Ser la agencia que potencia la dinámica de *partenariado* en la que están involucrados los diversos agentes que hacen intervención social en el territorio que tiene adjudicado.
- Mostrarse amable pero tenazmente competitiva frente a una entidad privada que pretende realizar labores generales de información y orientación en el ámbito de la intervención social en el mismo territorio.
- Apoyar a la dirección del departamento de servicios sociales en la labor de consecución de mayor financiación dentro del presupuesto municipal.
- Ser considerado como referente técnico, como miembro de una red de seis servicios similares en distintas provincias, en lo relacionado con la intervención comunitaria a nivel nacional.
- Disponer de vías de interlocución con sectores sociales que pueden mostrar rechazo en determinadas circunstancias a algunas iniciativas de intervención social.

Pues bien, la definición de este posicionamiento constituiría, para este servicio social de base, la clave para la planificación de sus relaciones (recordemos la definición de visión que dábamos en el apartado 1.3.2. del capítulo 1). Afirmamos, por tanto, con Kotler y otros, que **segmentación y posicionamiento** (Kotler y otros, 1995: 296) constituyen el *corazón* de la gestión de las relaciones, en nuestro caso, de las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social. Pues bien, una vez definidos y relacionados estos dos conceptos, estamos en mejores condiciones para referirnos de manera más detallada a los procesos de evaluación y planificación dentro del proceso de gestión de las relaciones.

8.3.2. Evaluación y planificación en la gestión de

las relaciones

Entendemos que, como cualquier otro proceso, la gestión de las relaciones contendrá subprocesos de planificación y evaluación:

- En la **planificación** se establecerán objetivos acerca de las relaciones de la unidad u organización (lo que en el capítulo 1 llamamos capital relacional) y se señalarán las actividades o políticas (y los correspondientes recursos) que van a permitir alcanzarlos (todo ello, obviamente, en la medida en que la gestión de las relaciones no esté estructurada de forma estable como, por ejemplo, en el sistema que se refleja en el cuadro 8.H.2.).
- En el proceso de **evaluación** se obtendrá y procesará información relevante sobre las relaciones de la unidad u organización (y sobre las personas y grupos interesados o implicados) de modo que puedan valorarse las relaciones de la unidad u organización y lo que ésta hace para mejorarlas.

Como ya hemos dicho anteriormente, en el caso de los procesos de gestión de recursos o en el de los procesos que denominamos de gestión avanzada (como este de la gestión de las relaciones), puede darse la situación de que su responsabilidad esté adjudicada a personas pero que éstas, como tales, **no realicen procesos diferenciados de planificación y evaluación**, sino que, simplemente, hagan sus contribuciones, desde su perspectiva y función, en los procesos generales de planificación y evaluación de la unidad u organización.

Sea como fuere, en la gestión de las relaciones de una unidad u organización de intervención social, realizar la **evaluación** significa obtener y procesar sistemática y continuamente información externa e interna y, en definitiva, ser sensible a los cambios en sus destinatarias y destinatarios (actuales o potenciales) y, en general, en las diferentes personas y grupos interesados o implicados[98]. Dicho de otra manera, llevar a cabo las labores de evaluación que pide la gestión de las relaciones (para el **conjunto** del ámbito de actividad y para cada uno de los **segmentos** en los que una unidad u organización desarrolla o puede desarrollar su actividad) es obtener **descripciones, análisis y valoraciones** sobre:

- Las necesidades y demandas (así como los recursos y capacidades) presentes en los (actuales o potenciales) destinatarios o destinatarias correspondientes.
- Las (características estructurales de las) respuestas presentes o eventualmente accesibles para dichas necesidades, incluida la de la propia unidad u organización.
- El conjunto de personas y grupos interesados o implicados que existe o puede configurarse en torno a la actividad de la unidad u organización en ese ámbito o segmento y sus respectivas estrategias, así como la naturaleza y características de la relación con esas personas y grupos y el grado en el que se da respuesta a sus necesidades y expectativas.
- Las diversas situaciones, fenómenos, dinámicas o tendencias presentes o

previsibles que, de una u otra manera, pueden afectar a la unidad u organización o a sus personas y grupos interesados o implicados.

- Los resultados que obtiene la unidad u organización mediante su involucración en el ámbito o segmento en cuestión.
- Las actividades que la unidad u organización ha realizado para la consecución de dichos resultados.

En el consiguiente proceso de **planificación** (de las relaciones), la unidad u organización decide, en función del posicionamiento deseado, mantener o cambiar el ámbito y segmentos en los que está involucrada y define la naturaleza y características de su implicación en ese ámbito y cada uno de esos segmentos. Lo que lleva a una organización o unidad a escoger o desechar un determinado ámbito o segmento para su actividad es lo que se llama el **atractivo** (actual o potencial) del ámbito o segmento para la unidad u organización, que es mayor o menor en función de:

- la importancia cuantitativa o cualitativa de las necesidades y demandas presentes y las tendencias o escenarios previsibles,
- la capacidad (ventaja competitiva) actual o prevista que la unidad u organización tiene para darles respuesta,
- la insuficiencia o inadecuación (desventaja competitiva) actual y prevista de otras respuestas proporcionadas por otros agentes o instancias,
- la factibilidad de la involucración de la unidad u organización en virtud del concurso de unas determinadas personas y grupos interesados o implicados,
- el encaje de la intervención en los planteamientos políticos que tiene o en los que se encuadra la unidad u organización, y
- el encaje de la elección con las opciones estratégicas de la unidad u organización (por ejemplo, por sinergias con otras intervenciones o por incrementar la eficiencia).

De este modo, por tanto, se construye el ciclo planificación-ejecución-evaluación en el caso de la gestión de las relaciones, entendiendo que, como en el resto de los procesos de gestión avanzada, cuando hablamos de **ejecución** no pensamos tanto en actividades específicas de las que se ocupan las personas con responsabilidades en la gestión de las relaciones (que pueden, obviamente, existir), como en el conjunto de la actividad de la unidad u organización en tanto en cuanto es afectada por las políticas tocantes a las relaciones.

8.3.3. La dimensión estratégica y operativa de la gestión de las relaciones

Lógicamente, la gestión de las relaciones, del mismo modo que cualquier otro proceso de gestión, tendrá dimensiones más **estratégicas** y dimensiones más **operativas**. Dicho de otra manera, en el proceso de gestión de las relaciones se tomarán decisiones que

afectarán de manera más general e intensa al conjunto de la unidad u organización y otras que estarán relacionadas más bien con la actividad operativa, en nuestro caso la intervención social, careciendo, al menos en principio, de un impacto notorio y global en el funcionamiento y sostenibilidad de la unidad u organización.

8.E.4. Gestión estratégica: algunas aportaciones

Proponemos definir **estrategia** como:

> un esquema o patrón articulado y coherente de medios (líneas de actuación) y fines (objetivos), relativamente abstracto y flexible, que está basado en una determinada perspectiva o interpretación acerca de la realidad interna y externa y que permite el sostenimiento y la mejora a medio plazo de una unidad u organización en su entorno para el cumplimiento de su misión o al menos, de objetivos importantes para ella y sus personas y grupos interesados o implicados.

El interés por la estrategia (concepto que proviene del mundo militar[99]) en el campo de la gestión comienza a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta del pasado siglo en Estados Unidos como **respuesta** a los problemas de gestión de las grandes corporaciones, y se extiende en los años sesenta y setenta a un sector público cada vez más preocupado por cuestiones de planificación y evaluación.

Igor **Ansoff** (nacido en 1918) se convierte en uno de los primeros autores de referencia cuando, (basándose en planteamientos behavioristas como los de Simon) en los años sesenta del siglo XX, comienza a hablar de gestión estratégica, introduce el análisis DAFO o FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), pone de moda el concepto de sinergia y propone la matriz en la que se clasifican las estrategias básicas según la actualidad o novedad de productos y mercados involucrados:

- Penetración: productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollo de productos: productos nuevos en mercados actuales.
- Desarrollo de mercados: productos actuales en mercados nuevos.
- Diversificación: productos nuevos en mercados nuevos.

También a comienzos de los sesenta, corresponde a Alfred **Chandler** (nacido en 1918, seguidor de Sloan en la línea de la descentralización y autor que cabe encuadrar en la teoría de la contingencia) el planteamiento de las relaciones entre estructura y estrategia. Si bien ha sido discutida la visión de Chandler de que la estrategia determina la estructura, la interacción entre ambos aspectos, estudiada por él, continúa siendo uno de los grandes temas de la teoría de la gestión. Chandler plantea la evolución de las empresas en tres etapas (habiendo unas estrategias más adecuadas para cada una de las etapas):

- En un primer momento priman las estrategias de **expansión** (por ejemplo geográfica) para aprovechar las economías de escala.
- En un segundo momento se opta por la **integración**, para garantizar el abastecimiento y distribución y para disminuir costes de transacción. Se denomina integración vertical a asumir actividades anteriores (proveedoras) o posteriores (destinatarias) en la cadena de valor. Integración horizontal es asumir otros servicios o productos para las mismas destinatarias o destinatarios (clientes) que ahora se tienen.
- En un tercer momento, para explotar las sinergias o economías de gama (de productos o de mercados) se

plantean estrategias de **diversificación**.

El Boston Consulting Group (BCG), también a partir de los sesenta, hace diversas aportaciones, entre las que una de las más conocidas es la **matriz crecimiento-participación**. En ella se habla de:

- Productos **estrella**: alta participación en un mercado en crecimiento. Consumen muchos recursos pero aportan grandes beneficios.
- Productos **incógnita** o **dilema**: baja participación en un mercado en crecimiento. Hay que valorar si las altas inversiones requeridas van a merecer la pena, lo cual es posible por las perspectivas de crecimiento del mercado.
- Productos **vaca lechera**: alta participación en un mercado de bajo crecimiento. Están en su madurez, no hay que invertir más en ellos, simplemente sacarles todo el rendimiento que se pueda.
- Productos **perro** o **peso muerto**: baja participación en un mercado de bajo crecimiento. No se justifica, en general, seguir con ellos.

Con todo, es Michael **Porter**, norteamericano, nacido en 1947, quien es considerado el principal referente en temas de estrategia. Su obra *Corporate strategy*, de 1980, introduce conceptos como el de las **cinco fuerzas competitivas** que determinan el atractivo de cada sector y las correspondientes barreras de entrada (posible incorporación de nuevas empresas, poder de compradores o compradoras, poder de proveedores o proveedoras, presión de productos sustitutivos y poder de competidores o competidoras), el de tipo de sector (en crecimiento o en declive, joven o maduro) y el de **cadena de valor** (ver figura 9.H.1.). Porter propone una lista de **estrategias genéricas**. Las estrategias genéricas se orientan a la búsqueda de una posición de ventaja difícilmente atacable por la competencia. Según Porter estas ventajas pueden basarse:

- en los costes,
- en algún tipo de diferenciación o
- en el hecho de que la organización focalice o concentre su actividad sobre un segmento específico.

En este contexto es original y sugerente el enfoque de Henry **Mintzberg**, quien habla de estrategias emergentes (que emergen, teniendo la intuición un importante papel) y de la elaboración artesanal de la estrategia, mostrándose crítico con planteamientos rígidos de planificación estratégica.

Gary **Hamel** y C. K. **Prahalad** en 1990 plantean el modelo de las **competencias esenciales** *(core competencies)*. Según este modelo, las empresas deben concentrarse en identificar, cultivar y explotar un conjunto de competencias centrales o nucleares sobre las que deben construir ventajas competitivas a medio plazo. Son conjuntos de tecnologías y capacidades que cumplen tres propiedades:

- Deben contribuir profundamente al valor percibido por las y los clientes (con la excepción de aquellas que conducen a la reducción de costes).
- Deben ser exclusivas respecto de la competencia y, por lo tanto, diferenciadoras.
- Deben ser aplicables a una gran variedad de productos y servicios.

En este recorrido no podemos olvidar a Kenichi **Ohmae**, quien publicó en 1982 *The mind of the strategist*, insistiendo en la importancia de las *visiones comunes*, desde la experiencia japonesa en la cual el consenso y la mejora continua *(kaizen)* son conceptos clave. Ohmae insiste en la importancia de los planteamientos estratégicos a largo plazo y en el fomento de la participación creativa de todas las personas de la organización desde su práctica cotidiana.

Para completar los más conocidos esquemas sobre estrategias agregaremos el de **Kotler** que diferencia entre:

- Estrategias de **líder** (quien tiene la mayor cuota de mercado): pueden ser de desarrollo de la demanda, defensivas, ofensivas o incluso para perder cuota y quedarse con algunos segmentos.
- Estrategias de **retador o retadora**: estrategias agresivas para ocupar el lugar de quien es líder.
- Estrategias de **seguidor o seguidora**: respetando a quien es líder e intentando acoplarse creativamente.
- Estrategias de **especialista**: quien se concentra en un nicho.

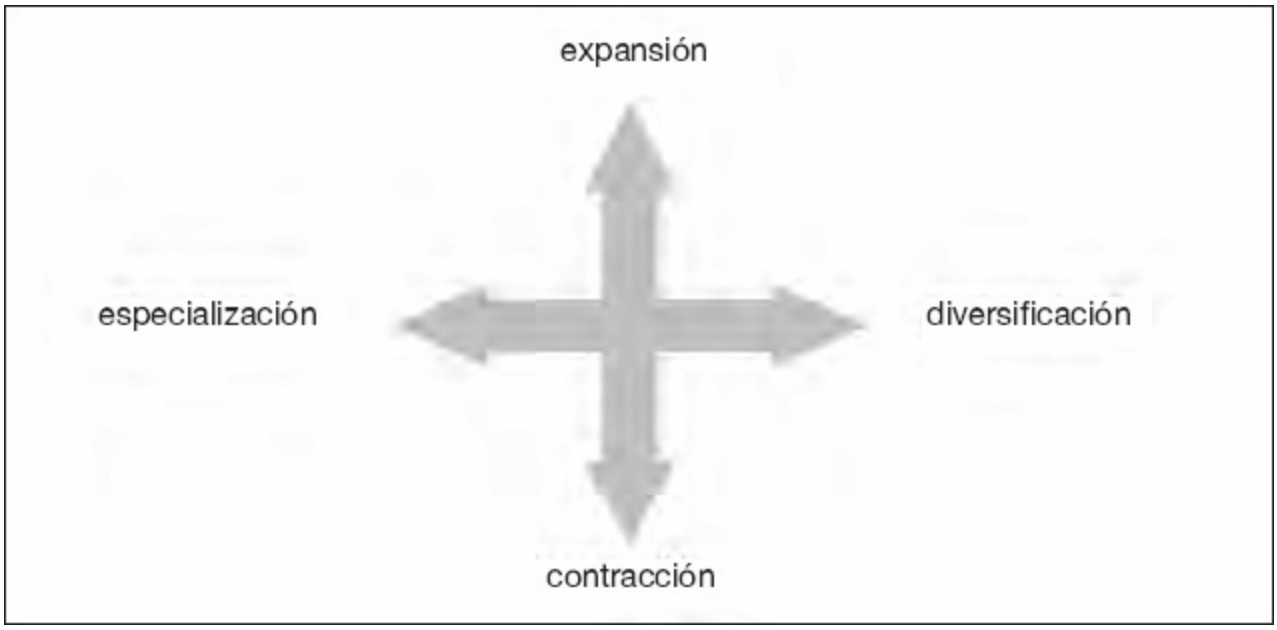
Basándonos en el marco general sobre gestión estratégica que recogemos en el cuadro 8.E.4. y pensando específicamente en las unidades y organizaciones dedicadas a la intervención social, entendemos que, de cara a la consecución o mantenimiento del posicionamiento deseado, pueden optar por diversas estrategias. En la figura 8.H.3 intentamos representar sintéticamente algunas de las principales:

- Desde el punto de vista (cuantitativo) del volumen de actividad, podríamos hablar de estrategias más tendentes a la **expansión** (si se desea incrementar la actividad) o más tendentes a la **contracción**[100] (si se desea disminuir o reducir la actividad).
- Desde un punto de vista (cualitativo) del contenido de la actividad, podemos hablar de estrategias más tendentes a la **especialización** (en uno o unos pocos tipos de necesidad, entorno, destinatarias y destinatarios, actividad o cliente) o a la **diversificación** (a la búsqueda de nuevas necesidades, entornos, destinatarias y destinatarios, actividades o clientes).

La representación de las estrategias que hacemos en la figura 8.H.3. intenta mostrar que hay una cierta tensión dialéctica entre unas opciones y otras aunque también hay compatibilidad entre unas y otras.

HERRAMIENTA

8.H.3. Estrategias en las unidades u organizaciones de intervención social



Pensemos, por **ejemplo**, en una asociación tradicionalmente (y únicamente) posicionada en el segmento de la provisión de servicios de intervención socioeducativa (de responsabilidad pública) con menores en riesgo de exclusión social en una determinada región. Veamos cinco ejemplos de **estrategias** de relación[101] que podría adoptar (según cuál fuera la evaluación que, en cada caso, hiciera):

- Profundizar su especialización en la intervención con menores expandiendo su actividad a otras regiones limítrofes, mediante colaboraciones en tres de las regiones (franquicias en algún caso) y asumiendo que tendrá que competir con una empresa relativamente posicionada en un cuarto caso.
- Ir disminuyendo la actividad realizada con menores en riesgo y comenzar una diversificación intentando abrir una línea de intervención con menores infractoras o infractores (aprovechando las similitudes entre ambos tipos de intervención y las sinergias que va a aportar el hecho de realizar ambas a la vez).
- Mantener la cantidad de actividad realizada para la administración pública, intentando empezar una diversificación en la línea de realizar actividades financiadas por aportaciones privadas, solicitando los servicios de una empresa especializada en *fundraising* (captación de fondos para entidades no lucrativas).
- Combinar una expansión de la actividad actual con una diversificación consistente en abrir (apoyándose en una alianza con la escuela de trabajo social de una universidad local) una línea autofinanciable de formación y asesoramiento dirigida a la propia organización y a profesionales e instituciones de los sectores educativo, sanitario y de los servicios sociales.
- Abandonar la colaboración con la administración pública, orientándose a la captación y dinamización de voluntariado y ampliando la base de socias y socios para buscar la autofinanciación.

De cualquier modo, una unidad u organización dedicada a la intervención social, por más que cultive y trabaje la dimensión estratégica de sus relaciones, no puede olvidar que la relación más importante que mantiene (cuantitativa y cualitativamente) es la propia **intervención social operativa** que realiza. Por ello, gestionar las relaciones es, en primer lugar, prestar atención siempre a las actividades operativas de intervención social teniendo en cuenta variables como, por ejemplo:

- El cuidado en la definición y composición de cada intervención y del conjunto de la cartera o gama de intervenciones (ya que la intervención social adopta muy diferentes configuraciones y articula variados componentes, lo cual, en ocasiones, dificulta la comprensión y la participación en ella por parte de las diferentes personas y grupos interesados o implicados, que pueden presentar distintas necesidades, demandas, intereses y expectativas al respecto).
- La accesibilidad y descentralización de la acción.
- El precio (y la gestión de su ausencia[102], en su caso).
- La comunicación con las destinatarias y destinatarios (y otras personas y

grupos interesados o implicados) en relación con las actividades operativas (por ejemplo, *haciendo tangible lo intangible* e incrementando la credibilidad de las prestadoras y prestadores de los servicios).

Se trataría, por tanto, de incorporar la perspectiva y las herramientas de la gestión de las relaciones en el núcleo operativo de la unidad u organización dedicada a la intervención social, de modo que la propia actividad operativa sea siempre **la principal y mejor seña de identidad y tarjeta de presentación** de la unidad u organización. Ello no es posible sin una intensa relación entre las personas con responsabilidad en la gestión de las relaciones y las personas con responsabilidades operativas en cuyas manos está en última instancia, no lo olvidemos, la clave de la calidad de la intervención social.

Por otro lado, en la medida en que las personas que están involucradas en los niveles más operativos de la intervención son partícipes de la gestión de las relaciones, se convierten en fuente de información sobre el entorno y, en general, se hace posible la **sinergia** entre la intervención y el resto de iniciativas que puedan encuadrarse en el marco de la gestión de las relaciones, configurándose una organización o unidad alineada en torno a unas determinadas estrategias de relación y flexible para reorientarse estratégicamente.

8.3.4. El trabajo en red

Entendemos que se trata, finalmente, de conseguir, en los procesos operativos, en los procesos de gestión y en los procesos de gobierno, el **trabajo en red** que se necesita en una intervención social que quiera estar a la altura de los retos que tiene ante sí en esta que ha sido denominada sociedad red (Castells, 1996). Cuando hablamos de estructuras en red (Cornella, 2003; Morgan, 1990: 68-89) y de **gestionar las redes**, hemos de entender lo que supone la red como estructura:

- en la que fácilmente entran en crisis las centralidades y las jerarquías;
- donde la cantidad y calidad de los vínculos y los flujos son las que confieren o quitan influencia a los *nodos*, a quienes participan (o no participan);
- que incrementa las oportunidades de inclusión y las amenazas de exclusión;
- que multiplica las posibilidades de acceso, pero también los riesgos de saturación;
- que, en su complejidad, puede permitir aumentar simultáneamente especialización y generalización, especificación y holgura;
- que posibilita la ruptura de los diversos tipos de fronteras y límites multiplicando las transversalidades recíprocas;
- que incrementa la reflexividad y con ella la posibilidad de autoorganización;
- que amenaza y potencia la diversidad;
- que necesita de códigos comunes y de variedad en las aportaciones;
- que facilita el desarrollo sostenible, en la medida en que la redundancia y la

existencia de rutas alternativas permiten la reconstrucción cuando se produce un deterioro (verificándose el principio holográmico de que el todo está en las partes);

- que obliga a cada agente a revisar permanentemente cuál es su aportación real de valor añadido en los procesos en los que toma parte (no vaya a ser que descubra demasiado tarde que, en realidad, poco o nada fluye a través de su nodo);
- que permite superar en cierta medida el condicionamiento que supone la distancia espacial mediante el encuentro virtual;
- que acaba por transformar el propio concepto que tenemos del tiempo como algo que avanza de forma regular, pautada, irreversible, medible y predecible.

CASO

8.C.2. Gestión de las relaciones en una organización no gubernamental de desarrollo

Una organización no gubernamental dedicada a la cooperación al desarrollo, contrató a una persona para que se dedicara a la captación de fondos privados. La iniciativa partió de la preocupación existente en la junta directiva por la (en palabras textuales) «excesiva dependencia de los fondos públicos». Ante las dudas que suscitó la decisión, uno de los argumentos que se utilizó en la junta fue que no se perdía nada, ya que como mínimo la persona en cuestión seguro que sacaba, por lo menos, para pagar su sueldo.

El caso es que la persona en cuestión se incorporó y empezó con gran dinamismo a visitar empresas, bancos, fundaciones y particulares. Cuando llevaba unos días de trabajo comentó a la directora de la organización que echaba en falta un folleto con información acerca de la organización y que un amigo suyo, que trabajaba en una agencia de publicidad, podría hacerle un buen trabajo por poco dinero. La directora accedió y el folleto se preparó y comenzó a utilizarse.

Algunos días después llegó a la sede de la organización una carta firmada por varias socias y socios en la que decían que «por casualidad» habían tenido acceso al folleto, que les parecía intolerable que la organización se gastara el dinero en «lujosos folletos que no son coherentes con las opciones de la asociación», que ese era uno más entre los errores que venía cometiendo la actual junta directiva de la entidad y que solicitaban una reunión urgente con la junta para hablar de estas y otras cuestiones.

La reunión se produjo y en ella se dio explicaciones a estas socias y socios acerca de la vinculación entre el folleto y la campaña de captación de fondos de la entidad y se les pidió que dieran un plazo de seis meses hasta ver cómo iban las cosas. La junta se comprometió, por otro lado, a que, para el mismo plazo, encargarían una evaluación externa a una persona independiente a la cual podrían manifestar todas las quejas que tenían.

Antes de transcurrir tres meses, sin embargo, la persona contratada para la captación de fondos ha abandonado la organización frustrada por los casi nulos resultados obtenidos. Por esa y otras razones, la junta directiva ha decidido adelantar la evaluación externa que se ha realizado a lo largo del último mes. Algunas de las reflexiones que hace la evaluadora son las siguientes:

- La organización se encuentra en una encrucijada estratégica en la que debe tomar algunas decisiones. A los ojos de algunas de las socias y socios (incluyendo algunas trabajadoras y trabajadores), generalmente del grupo fundador, la organización es fundamentalmente un espacio para su militancia contra la injusticia. Un sector de las trabajadoras y trabajadores y algunos agentes externos la perciben, más bien, como una empresa que gestiona una importante cantidad de recursos y que debe profesionalizarse en mayor medida. La existencia de esas y otras perspectivas hace que los mismos fenómenos se valoren de diferentes maneras.
- La organización ha crecido mucho (sobre todo al calor del importante aumento de los fondos regionales para la cooperación al desarrollo) y su composición se ha hecho mucho más heterogénea. Sin embargo, no se han adaptado los sistemas de coordinación y de comunicación. Esto ha provocado una creciente insatisfacción en algunas personas, que no ha encontrado apenas cauce para expresarse.
- En lo que se refiere a la captación de fondos privados, para enfocarla adecuadamente, es necesario, en primer lugar, realizar la reflexión estratégica que permita avanzar a partir de la mencionada encrucijada estratégica. En segundo lugar, cualquier actividad de captación de fondos ha de estar encuadrada en un plan que identifique los «públicos» de la organización, clarifique el mensaje a dar y lo que se demanda a cada uno de ellos y seleccione las estrategias y técnicas a utilizar. Es necesario, también, tener clara la diferencia entre esponsorización (donde la empresa que aporta fondos busca publicidad puntual), patrocinio (donde la empresa que aporta fondos buscaría mejorar su imagen con atributos de la asociación) y mecenazgo (donde la empresa que aporta fondos busca ejercicio y, eventualmente, reconocimiento de su responsabilidad social en el largo plazo).

La junta directiva ha tratado en una primera reunión el informe de la evaluadora y ha decidido enviarlo a todas las socias y socios, abriendo una consulta sobre los siguientes pasos a dar.

8.4. La gestión de la imagen

En el último apartado de este capítulo queremos referirnos a un proceso de gestión que puede adquirir personalidad propia diferenciándose (o, por el contrario, quedar subsumido) dentro o a partir del proceso de gestión de las relaciones: el proceso de **gestión de la imagen**. La imagen de una unidad, organización, sistema o red, ciertamente, no existe, sino en tanto que percepción por parte de sus personas y grupos interesados o implicados, condicionando la relación que dichas personas y grupos mantienen con la unidad u organización. Veamos una definición de imagen:

> *«Una **imagen** es un grupo de significados, a través de los cuales un objeto es conocido y a través del cual la gente lo describe, recuerda y se relaciona con él. Se trata del resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona sobre un objeto* (…). *Las imágenes corporativas se van formando en el personal de la organización y en los grupos externos a través del procesamiento de información que se relaciona tanto con las prácticas de hecho de la organización como con las cualidades que se le atribuyen»* (Rodríguez Fernández, 1996: 582-583).

Algunos conceptos e instrumentos útiles en un proceso de gestión de la imagen[103]

serían:

- El **mapa de públicos** o mapa de audiencias. Es un documento que refleja: el repertorio de públicos con los que la organización o sistema debe comunicarse, la caracterización cualitativa de dichos públicos (en relación con un conjunto de variables) y una evaluación cuantitativa de las necesidades de comunicación de cada público.
- La **personalidad corporativa**, que sería la definición que la organización hace del conjunto de aspectos que están en su mano a través de los cuales pretende proyectar su imagen intencional.
- La **identidad visual** (o identificación visual), que sería el conjunto de elementos visibles o tangibles que la organización dispone con la intención de contribuir a que su imagen pública se aproxime lo más posible a la imagen intencional proyectada. Incluye aspectos como, por ejemplo, el logotipo (versión tipográfica del nombre o marca), el símbolo corporativo (del cual se busca que represente de forma lo más bella, sencilla y universalmente comprensible a la organización)[104], elección de colores y tipografía. Todo ello se plasma en un manual, en el que se recogen las aplicaciones en edificios, papelería, web y así sucesivamente.

Lógicamente, la imagen de una organización o sistema va a depender de todo su accionar. Sin embargo, no cabe duda de que la identidad visual, la atención telefónica o personal o las características y estado de las instalaciones constituyen elementos importantes, entre otras cosas, por su influencia en la primera impresión. Como contribuciones significativas que la gestión de la imagen puede hacer en el campo de la **intervención social** señalaríamos, por ejemplo:

- Incrementar el grado de conocimiento y reconocimiento de las unidades y organizaciones de intervención social por parte de la ciudadanía.
- Aumentar la claridad y disminuir la confusión en relación con el ámbito, los diversos tipos de servicios, las profesiones involucradas y las necesidades abordadas.
- Subrayar la dignidad y combatir la estigmatización de las destinatarias y destinatarios de la intervención social y de las organizaciones y sistemas que la realizan.

Algunas **buenas prácticas** que cabe fomentar serían:

- Elección de denominaciones (marcas) fáciles de retener y reproducir para las organizaciones, servicios, actividades o instalaciones.
- Búsqueda de nombres y símbolos de carácter universal.
- Sustitución de terminología técnicamente obsoleta.
- Eliminación de conceptos estigmatizantes.
- Realización de chequeos tentativos entre personas y grupos interesados e implicados antes de realizar cambios.
- Simplificación y reducción en la terminología, huyendo del tecnicismo o la afectación.

- Utilización de recursos y realización de actividades acordes con la edad cronológica, los usos del entorno y lo valorado como excelente.

Las propuestas y estrategias de gestión de la imagen, encuadradas en un modelo global de gestión de las relaciones y adecuadamente canalizadas, pueden tener una incidencia significativa en la **reputación** de las unidades, organizaciones, sistemas y redes que hacen intervención social, constituyendo ésta un importante punto de apoyo para la consecución de sus objetivos y, en última instancia, para dar una cada vez mejor respuesta a las necesidades de sus destinatarias y destinatarios.

ACTIVIDAD

8.A.1. Preguntas y respuestas

Le rogamos que responda a estas preguntas. A continuación encontrará las respuestas que consideramos correctas.

1. *¿Cuál es el enfoque teórico dentro de la ciencia de la organización que afirma que no existe un modo óptimo de organización, sino que todos los elementos o aspectos que podemos considerar al estudiar una organización (entre ellos el entorno) están interrelacionados?*
2. *¿Qué nombre se utiliza en inglés para referirse a las personas y grupos interesados o implicados de una organización o sistema?*
3. *¿Qué nombre da Kotler al enfoque que tiende a suponer que si se hace bien la comercialización cualquier producto se venderá?*
4. *¿Cuáles son las cuatro variables del marketing-mix?*
5. *¿Qué autor introdujo el concepto de las cinco fuerzas competitivas que determinan el atractivo de un segmento o mercado?*
6. *¿Mintzberg se muestra entusiasta o crítico con la planificación estratégica?*
7. *¿Qué nombre recibe la estrategia de una organización que se abre a nuevos segmentos o ámbitos de actividad diferentes a aquellos en los que operaba hasta el momento?*
8. *¿Qué nombre inglés tiene la búsqueda de fondos para entidades no lucrativas?*
9. *¿Cómo se llama el conjunto de elementos visibles o tangibles que la organización dispone con la intención de contribuir a que su imagen pública se aproxime lo más posible a la imagen intencional proyectada?*
10. *¿Qué nombre recibe la versión tipográfica del nombre de una organización?*

Estas son las respuestas que consideramos correctas:

1	*La teoría de la contingencia.*
2	*Stakeholders.*
3	*Enfoque ventas.*
4	*Producto, precio, distribución y comunicación.*
5	*Michael Porter.*
6	*Crítico.*
7	*Diversificación.*
8	*Fundraising.*
9	*Identidad (o identificación) visual.*
10	*Logotipo.*

Capítulo 9

LA GESTIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN: EL DISEÑO Y EL CAMBIO DE LAS ESTRUCTURAS

«Las ideas de los economistas y los filósofos políticos, tanto cuando son correctas como cuando están equivocadas, son más poderosas de lo que comúnmente se cree. En realidad el mundo está gobernado por poco más que esto. Los hombres prácticos, que se creen exentos por completo de cualquier influencia intelectual, son generalmente esclavos de algún economista difunto. Los maniáticos de la autoridad, que oyen voces en el aire, destilan su frenesí inspirados en algún mal escritor académico de años atrás. Estoy seguro de que el poder de los intereses creados se exagera mucho comparado con la intrusión gradual de las ideas. No, por cierto, en forma inmediata, sino después de un intervalo; porque en el campo de la filosofía económica y política no hay muchos que estén influidos por las nuevas teorías cuando pasan de los veinticinco o treinta años de edad, de manera que las ideas que los funcionarios públicos y políticos, y aun los agitadores, aplican a los acontecimientos actuales, no serán probablemente las más novedosas. Pero, tarde o temprano, son las ideas y no los intereses creados las que presentan peligros, tanto para bien como para mal»[105].

En este capítulo nos ocupamos del proceso de gestión que denominamos **gestión de la estructuración**. Permítanos, sin embargo, que esperemos hasta el apartado 9.3 para definir y delimitar esta función de gestión, de modo que:

- En el apartado 9.1. comenzaremos con una breve nota sobre la identidad y la historia del estudio de las organizaciones y su gestión.

- En el apartado 9.2. presentaremos nuestro modelo de comprensión de las organizaciones, clave para comprender el armazón conceptual de este manual.
- En el apartado 9.3. intentaremos explicar a qué nos referimos cuando hablamos de *gestión de la estructuración*.
- En el apartado 9.4. nos ocuparemos del diseño y rediseño de las estructuras organizativas.
- En el apartado 9.5. presentaremos algunos conceptos y herramientas que esperamos puedan ser de utilidad para el diseño y rediseño de procesos.
- En el apartado 9.6. finalizaremos anotando algunas consideraciones a tener en cuenta para la gestión de la estructuración en el ámbito de la intervención social.

Estimamos que si trabaja intensamente respondiendo a las propuestas que le hacemos en este capítulo, usted podrá:

- Enhebrar en un relato coherente y diacrónico los diferentes enfoques acerca de organización y gestión que aparecen a lo largo de todo el manual.
- Reconstruir críticamente su esquema mental de comprensión de las organizaciones humanas.
- Reflexionar sobre la complejidad del proceso de estructuración explícita e implícita de las organizaciones y la gestión de ese proceso.
- Perfeccionar esquemas y métodos que le permitan describir, diseñar, mejorar o rediseñar estructuras y procesos en las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social.

CASO

9.C.1. Reestructurando una división de intervención social

Coincidiendo con un cambio político en el gobierno de una institución pública, se dotó a su división de intervención social de una nueva dirección, encargándole que hiciera una revisión a fondo de la situación y planteara, en el menor plazo posible, los cambios que, en principio, se preveían profundos, tras una serie de años en los que, en un primer juicio formulado por las personas con responsabilidad política, la división se había ido deteriorando notablemente, a tenor, al menos, de las numerosas quejas sobre la agilidad y la calidad de la atención de las que habían tenido noticia por varios conductos.

Los primeros comentarios de la nueva dirección giraron en torno a la idea de hacer un análisis de los procesos, actividades y tareas que se llevaban a cabo en la división, plantear un mapa de procesos y preparar, posiblemente con ayuda externa, un manual de procedimientos que permitiera a cada persona saber con exactitud cuál era su cometido en la organización y los plazos en los que debía cumplirlo. Sin embargo, tras una primera toma de contacto con la realidad de la división, fueron elaborando una propuesta más amplia y compleja.

Las entrevistas mantenidas, la lectura de documentación y la observación del funcionamiento cotidiano de la institución fueron haciendo evidentes, a los ojos de la nueva dirección, algunos problemas:

- El funcionamiento real de la división, sobre todo en los niveles más altos, apenas se correspondía con la estructura formal oficialmente aprobada.
- El sistema relacional de la división estaba seriamente dañado, existiendo varios grupos enfrentados entre sí y habiéndose perdido, en muchas ocasiones, el respeto mutuo.
- La comunicación acerca de cuestiones de trabajo fluía, básicamente, a través de redes informales, careciéndose de ningún sistema formal que garantizase el acceso a la información a aquellas personas que carecían de determinados vínculos personales.
- La moral de la mayoría de las personas que trabajaban en la institución era muy baja, siendo prácticamente inexistente el orgullo por lo que se hacía y por pertenecer a la institución.
- Para la mayoría de las personas no estaba clara la misión y el quehacer de la división o dicha misión y quehacer se formulaban de una manera incompatible con las modernas orientaciones filosóficas y metodológicas en materia de intervención social.
- La calidad del servicio no podía estar siendo buena aunque no había ningún tipo o forma de evaluación que permitiera saberlo.
- La división no tenía ningún carácter referencial en su entorno.
- La dotación de recursos humanos, materiales y financieros había sido muy escasa en los últimos años.

Se consideraron dichas circunstancias y también algunas fortalezas y potencialidades de la organización y se consideró que la labor más importante era ir mejorando el clima de la división, ir recuperando la moral y empezar a sanar el sistema relacional informal, dado que si eso no se hacía, cualquier intento de formalización organizativa sería sin duda saboteado y frustrado. La dirección, de acuerdo con el gobierno político, optó, por tanto, por una estrategia de cambio basada en los siguientes pilares:

- Inicio de una dinámica participativa en la que todas las decisiones importantes se sometían a la consideración de las personas de la división, con profusión de oportunidades para la conversación directa entre las personas de la división y la nueva dirección.
- Incremento en la dotación de recursos humanos y mejora de las infraestructuras.
- Diseño de una estructura funcional más acorde con el funcionamiento real que, de hecho, estaba teniendo la división.
- Inicio de una dinámica de formación que permitiera que fueran circulando por la división nuevos conceptos y herramientas.
- Realización de unas primeras actividades de evaluación que empezaran a aportar a la división información acerca del grado de satisfacción de destinatarias y destinatarios y, en general, personas y grupos interesados o implicados.

La estrategia adoptada no parecía dar frutos durante el primer año. Las expresiones que se escuchaban más frecuentemente se referían a que nada estaba cambiando o, en el mejor de los casos, que los cambios eran muy lentos. Los circuitos informales de comunicación seguían funcionando intensamente con el efecto de extender y fortalecer la profecía destinada a autocumplirse de que nada podía cambiar a mejor. La involucración de las personas de la división en las iniciativas de participación o formación comenzó siendo muy reducida.

Sin embargo la dirección, con apoyo del gobierno político, mantuvo la estrategia y, poco a poco, empezaron a aflorar comportamientos más colaboradores con la estrategia de la dirección y determinadas personas fueron apostando (y manifestándolo públicamente) por las dinámicas que la nueva dirección estaba proponiendo. El funcionamiento de la división fue ajustándose en mayor medida a la estructura oficial y se fue incrementando la confianza en los canales formales de comunicación. Dos años después de la incorporación de la nueva dirección se abordaba, a propuesta de uno de los equipos de uno de los servicios de la institución (a partir de una reflexión sobre la gestión de expedientes), un trabajo de mejora de procesos y la elaboración de un plan estratégico.

9.1. Intentando comprender las organizaciones

En la medida en que nos involucramos más en la intervención social (o en cualquier otra actividad) vamos siendo más conscientes de que, para realizarla, resulta ineludible la mediación de las organizaciones y, posiblemente, vamos sintiendo en mayor medida la necesidad de comprender y controlar la **organización**, ese instrumento complejo que nos resulta imprescindible para realizar la intervención social, pero que, a la vez, frecuentemente, parece más bien escaparse de nuestras manos y de nuestra capacidad de análisis.

La historia de la **ciencia de la organización** es la historia de ese intento de comprender y controlar las organizaciones humanas. Como ya dijimos en la introducción de este libro, proponemos comprender la ciencia de la gestión como una parte de la ciencia de la organización y ésta como una ciencia social de segunda generación que se alimenta de ciencias como la economía, la sociología o la psicología. Sin embargo, esta no es sino una de las muchas maneras de comprender las cosas y hemos de ser conscientes de que el conocimiento útil para la comprensión de las organizaciones se ha presentado históricamente y se presenta en la actualidad de muy diversas maneras y bajo muy diferentes denominaciones.

Normalmente la **historia**[106] del estudio científico de las organizaciones humanas suele ser contada señalando a **Taylor**, representante de la escuela clásica de la *gestión científica*, como *padre fundador* de la disciplina (sobre todo en lo que hace referencia a la empresa industrial) y a **Weber** con un papel similar en lo que tiene que ver con la institución pública. Podríamos continuar esta historia refiriéndonos a una cierta *tercera vía*, alternativa a las dos anteriores, representada por **Barnard** y su enfoque cooperativo, cuya influencia es notoria, entre otras, en la **escuela de las relaciones humanas**, en la **teoría de la toma de decisiones** y en las **corrientes estructuralistas y neoestructuralistas** que hicieron una lectura crítica de la propuesta weberiana de burocracia. De todos modos, de la mano de estas corrientes hemos avanzado mucho en el tiempo, de modo que retrocedamos y tomemos otra corriente afirmando que la historia del estudio científico de la gestión y de la organización no puede contarse sin mencionar a **Drucker** como parte de la corriente denominada neoclásica y, por otro lado, al conjunto de enfoques que ponen el énfasis en la relación entre la organización y el entorno, como son el enfoque de los **sistemas socio-técnicos**, la **teoría de sistemas** y la **teoría de la contingencia**. En esta narración habremos de notar también cómo, frente a enfoques más atentos a aspectos estructurales o sistémicos, otras aportaciones centran su atención, por decirlo así, en la **acción humana significativa** que opera en el espacio microsocial. Por otro lado, diremos que esta historia no puede ser narrada sin dedicar un espacio a las propuestas tan diversas como las de la **gestión de la calidad** (o las que se desarrollan vinculadas al concepto de **excelencia**), el **desarrollo organizacional**, la **reingeniería de procesos** o a un autor singular como **Mintzberg**. A partir de ahí intentaríamos completar el panorama con aportaciones como las del **análisis**

institucional (más familiar para quienes se acerquen a las organizaciones desde la psicología) o aproximaciones desde el lado de la economía como, por ejemplo, la **teoría de la agencia** o la **teoría de recursos y capacidades**. Y así llegaríamos, intentando concluir esta historia abierta, a reseñar toda la corriente de estudio en torno a la estrategia (citando, por ejemplo, a **Porter**), el marketing (mencionando a **Kotler**), la gestión del conocimiento (refiriéndonos, por ejemplo, a **Senge**) o las propuestas de la **infonomía**.

ENFOQUE

9.E.1. Las imágenes de la organización según Gareth Morgan

Revisando los títulos de los capítulos del clásico *Imágenes de la organización* (Morgan, 1990, 1998), obtenemos un amplio panorama de la diversidad de maneras en las que se han concebido y comprendido las organizaciones:

- La mecanización toma el mando. La organización como máquina.
- La naturaleza interviene. Las organizaciones como organismos.
- Hacia la autoorganización. Las organizaciones como cerebros.
- La creación de la realidad social. Las organizaciones como culturas.
- Intereses, conflictos y poder. Las organizaciones como sistemas políticos.
- Examinando la caverna de Platón. Las organizaciones como cárceles psíquicas.
- La revelación de la lógica del cambio. La organización como cambio y transformación.
- La cara desagradable. Las organizaciones como instrumentos de dominación.

Con unos brochazos como los anteriores (o reflejando, en el cuadro 9.E.1: el índice de un libro de Gareth Morgan) no queremos sino hacer ver la juventud y el dinamismo de esta ciencia de la organización y de la gestión en cuyo desarrollo nos embarcamos cuando trabajamos con este manual. Como vemos, la historia de la teoría de la organización nos aporta diversos enfoques y diferentes subrayados a la hora de aproximarnos a las organizaciones. En realidad, de forma más explícita o, frecuentemente, más implícita, todas las personas tenemos nuestra **teoría de la organización**, nuestro esquema de comprensión del fenómeno organizacional. El estudio de la ciencia de la organización nos ha de servir para construir y reconstruir esquemas útiles, modelos que sirvan para comprender aquellas unidades, organizaciones, sistemas o redes en las que participamos o con las que nos relacionamos. No olvidemos que para las personas con responsabilidades de gestión, la capacidad de comprender, analizar y diagnosticar organizaciones es, posiblemente, una de las más críticas. A continuación presentamos el modelo de comprensión de las organizaciones que le proponemos en este

manual.

9.2. Nuestro modelo para la comprensión de las organizaciones

En este manual, para comprender las organizaciones[107] humanas, proponemos definirlas así:

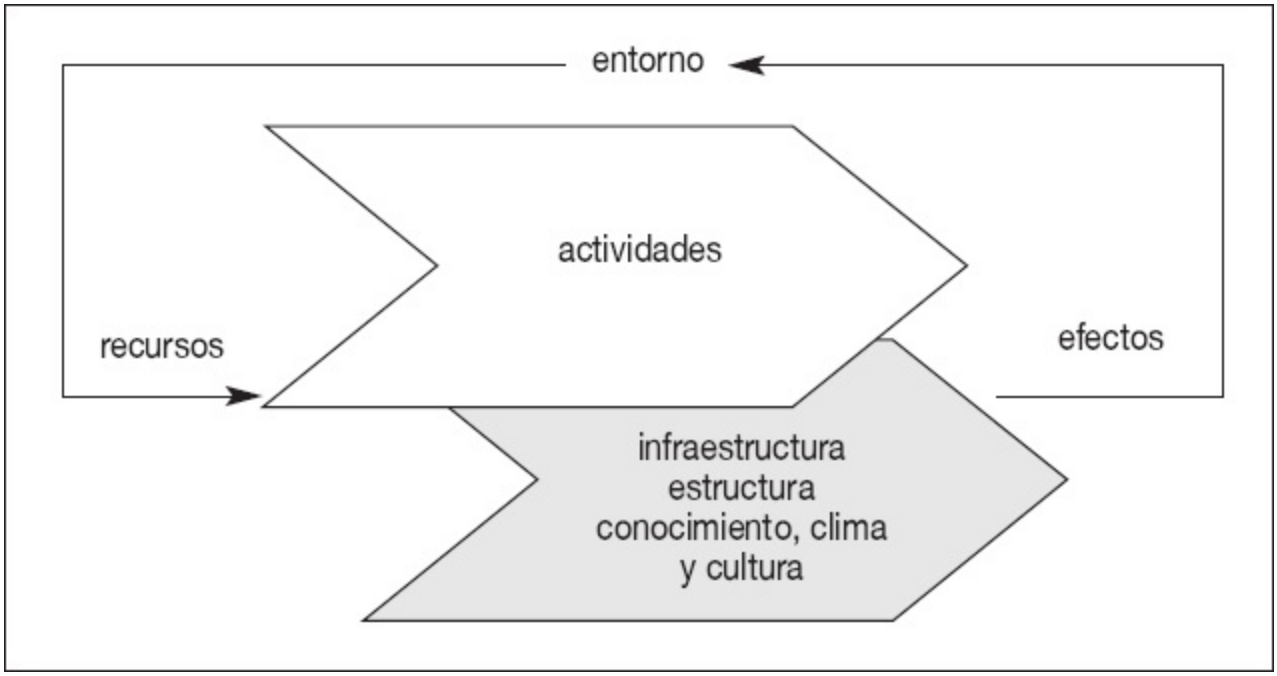
> *Una organización es una serie recurrente de actividades en las que actúan e interactúan personas de modo y hasta el punto que, como sistema, emerge, se construye y se diferencia de un entorno, presentando una cierta envergadura, continuidad y formalización.*

Así pues, para empezar a comprender una organización sugerimos comprenderla, en primera instancia, como un proceso y por tanto, como una serie de **actividades**[108]. Siempre que estamos ante una organización, por grande que sea, por larga que sea su historia, cabe imaginar el momento en que nació, el estado embrionario de esa organización. Y en ese estado embrionario encontramos una actividad. Una actividad en la que entran en juego unos **recursos** y que tiene unos efectos. Cuando hablamos de recursos nos referimos a aquellos insumos o entradas *(inputs)* que han de ser aportados o incorporados para que tenga lugar la actividad. Entendemos que hay cuatro tipos de recursos[109]:

- Recursos **humanos**.
- Recursos **económicos**.
- **Información**.
- Recursos **materiales**.

ENFOQUE

9.E.2. Modelo para la comprensión de las organizaciones



Así, en una actividad de intervención social se necesitan recursos humanos, entendidos como la aportación, en forma de trabajo, que hacen las personas. También se necesita dinero, información y recursos materiales[110] y todo ello se ha de consumir o utilizar para que la actividad tenga lugar y se desencadenen unos **efectos**[111], es decir, unos cambios, por ejemplo, materiales, conductuales o sociales, fruto de la actividad. En la medida en que esa actividad viene seguida de otras, y esas actividades se reiteran y en esas actividades actúan e interactúan unas personas, empezamos a hablar de la existencia de una organización, como un sistema que se diferencia de un **entorno**[112]. No estamos pensando, por cierto, en una separación nítida entre organización y entorno, sino que entre organización y entorno hay una frontera difusa y porosa[113].

Y en la misma medida en que siguen realizándose esas actividades (y por tanto, consumiéndose unos recursos y desencadenándose unos efectos), la organización va estructurándose, es decir, van *emergiendo* o se van *sedimentando* como propias de la organización:

- Una **infraestructura**, es decir, un soporte material relativamente estable para la actividad.
- Una **estructura**, es decir, unas regularidades en la acción e interacción.
- Una **superestructura**, es decir, un conocimiento, un clima y una cultura que pueden considerarse propias y distintivas de la organización.

Se diría que los recursos materiales, en ocasiones, se consumen en la actividad, pero, en otros casos, se configuran como **infraestructura**[114] de la organización. Un paquete de folios es un recurso material que se utiliza, que se consume en la actividad. Un edificio que la organización compra para tomarlo como sede se convierte en infraestructura. Por otro lado, en la medida en que la acción y la interacción se van

reiterando, va configurándose la **estructura**[115] de la organización. Llamamos estructura a:

> *la forma o configuración más o menos reconocible y estable que adopta la actividad (la acción y la interacción) en la organización en la medida en que ocurre de forma regular, reiterada, recurrente.*

La estructura de una organización en parte es explícita o formal y en parte es implícita o informal. Las estructuras, paradójicamente, cuanto más fuertes y estables son, más desapercibidas pueden llegar a pasar en un fenómeno de *naturalización* de la estructura (considerar que algo es así porque tiene que ser así). En todo caso, conviene señalar que cuando hablamos de actividad y estructura estamos hablando de las **dos caras de la misma moneda**, tal como señala Anthony Giddens en su teoría de la estructuración (Giddens, 1991), según la cual la estructura sólo existe en y mediante las actividades de los agentes humanos[116].

Por último, decimos que en toda organización se van sedimentando o van emergiendo unos elementos o componentes que podemos denominar **superestructurales**[117]. Se trata de conocimientos, sentimientos y valores compartidos y propios de la organización. El conocimiento, el clima y la cultura de la organización son *activos* organizacionales característicos y relevantes que definimos así:

> *Proponemos denominar **clima** al sentimiento más o menos colectivo, más o menos compartido, más o menos persistente que cabe detectar en la atmósfera de una organización.*
>
> *Denominamos **conocimiento** al conjunto de capacidades o competencias compartidas por la organización o por unidades dentro de ella como fruto de una selección, procesamiento, construcción y representación colectivas de información significativa.*
>
> *Denominamos **cultura** a la ideología de la organización, a los valores realmente operantes en ella, al conjunto de ideas que guía su accionar, a las presunciones o supuestos (como las llama Schein) articuladas que rigen el modo de percibir, pensar, sentir y actuar en la organización.*

Esto es lo que *vemos* cuando *miramos* a una organización. Como todo esquema, tiene sus fortalezas y sus debilidades (en el cuadro 9.E.3. presentamos otro diferente). En todo caso, sólo quiere dar cuenta del **nivel de análisis organizacional** y no de otros niveles de análisis de la realidad social tan necesarios de contemplar como el organizacional. Y es que del mismo modo que miramos a la organización (según nuestra propuesta, con este esquema), podemos mirar, por ejemplo, a la persona, a la interacción, al grupo o a la sociedad a escalas más micro o más macro. Cuando miramos a la organización parece que tanto la sociedad como la persona, por poner dos ejemplos,

quedan difuminados, pero, posiblemente, esto sea inevitable.

ENFOQUE

9.E.3. La visión de la organización en cinco subsistemas

Eduardo Bueno Campos habla, como otros autores, de cinco redes de flujos o subsistemas:

- «**Sistema técnico** (aspecto técnico-económico o transformador de valores, en términos reales o monetarios).
- **Sistema de dirección** (aspecto administrativo, organizativo, de la actividad económica).
- **Sistema humano** (aspecto social o conjunto de personas con sus características, comportamientos y motivaciones).
- **Sistema cultural** (aspectos culturales o valores y normas que se incluyen en la organización y le permiten cohesionar a sus miembros).
- **Sistema político** (aspectos de poder o fuerzas que efectúan —o afectan— los resultados de la organización)» (Bueno Campos, 1996: 88).

Este es un esquema muy similar al de Kast y Rosenzweig en el que se habla de cinco subsistemas: técnico, de metas y valores, psicosocial, estructural y administrativo. Leavitt también habla de cinco categorías de variables: objetivos, estructura, tecnología, medio ambiente y composición social.

9.3. La gestión de la estructuración como proceso de gestión

Tal como hemos intentado explicar, desde nuestro punto de vista, la estructuración de las organizaciones es algo que se produce con independencia de que alguien lo pretenda o no y con independencia de que alguien gestione o no esa estructuración de la organización. En la medida en que las actividades van teniendo lugar y una serie de personas, reiteradamente, se involucran en esas actividades, los procesos van tomando forma, es decir, se van generando estructuras. Y ello con independencia de que dicha estructura se formalice más o menos. Supuesto esto, denominamos **gestión de la estructuración** al:

> *proceso de gestión que se ocupa de la valoración, diseño, mejora y rediseño de la estructura de los procesos y las organizaciones.*

Y entendemos que estamos hablando de una **función de gestión** en la medida en que asumimos y subrayamos que una de las responsabilidades que asumimos como gestoras y gestores es la de atender al proceso de estructuración de nuestras organizaciones e intentar influir en él.

De nuevo proponemos en este manual un término nuevo y lo hacemos porque no encontramos otra manera de reflejar lo que queremos decir cuando proponemos un proceso que no se queda en el diseño de estructuras formales o la elaboración de manuales de organización, sino que intenta comprender que los organigramas y los procedimientos sólo son representaciones limitadas de una realidad que siempre es dinámica y en la que siempre es mucho más lo implícito que lo explícito. Por eso hablamos de estructuración y de gestión de la estructuración. Porque sólo en la medida en que comprendamos la complejidad y el dinamismo de los procesos de estructuración en las organizaciones, seremos capaces de planificarlos, influir en ellos y evaluarlos. Muchos *diseños de pizarra* han fracasado o, peor aún, han tenido efectos contraproducentes, precisamente por no captar esta **complejidad y dinamismo** que señalamos.

El proceso de gestión de la estructuración, como otros procesos, tendrá su subproceso de **evaluación** (que, permitirá, por ejemplo, emitir juicios sobre la estructura existente) y su subproceso de **planificación**, que intentará plantear y alcanzar los cambios estructurales que sean precisos. De igual modo que otros procesos, el de gestión de la estructuración podrá tener dimensiones más **operativas** y dimensiones más **estratégicas**, en la medida en que cualquier objetivo o línea estratégica que se planteen en una unidad u organización van a tener relación con aspectos estructurales. Basta poner el ejemplo de una estrategia de diversificación (en el ámbito de la gestión de las relaciones) vinculada a una integración de nuevas unidades organizativas (cuestión que tiene que ver con la gestión de la estructuración).

En los dos siguientes apartados vamos a referirnos a **dos orientaciones o metodologías** que consideramos complementarias para la gestión de la estructuración. En primer lugar la que se ocupa de las estructuras organizativas y en segundo lugar la que aborda el diseño y rediseño de los procesos. Recordemos que, desde nuestro punto de vista, las organizaciones son macroprocesos y que actividad y estructura no son sino dos caras de la misma moneda. Por eso decimos que tiene que haber total compatibilidad y coherencia entre la descripción de la estructura y la normalización de los procesos.

9.4. Diseño y rediseño de estructuras organizativas

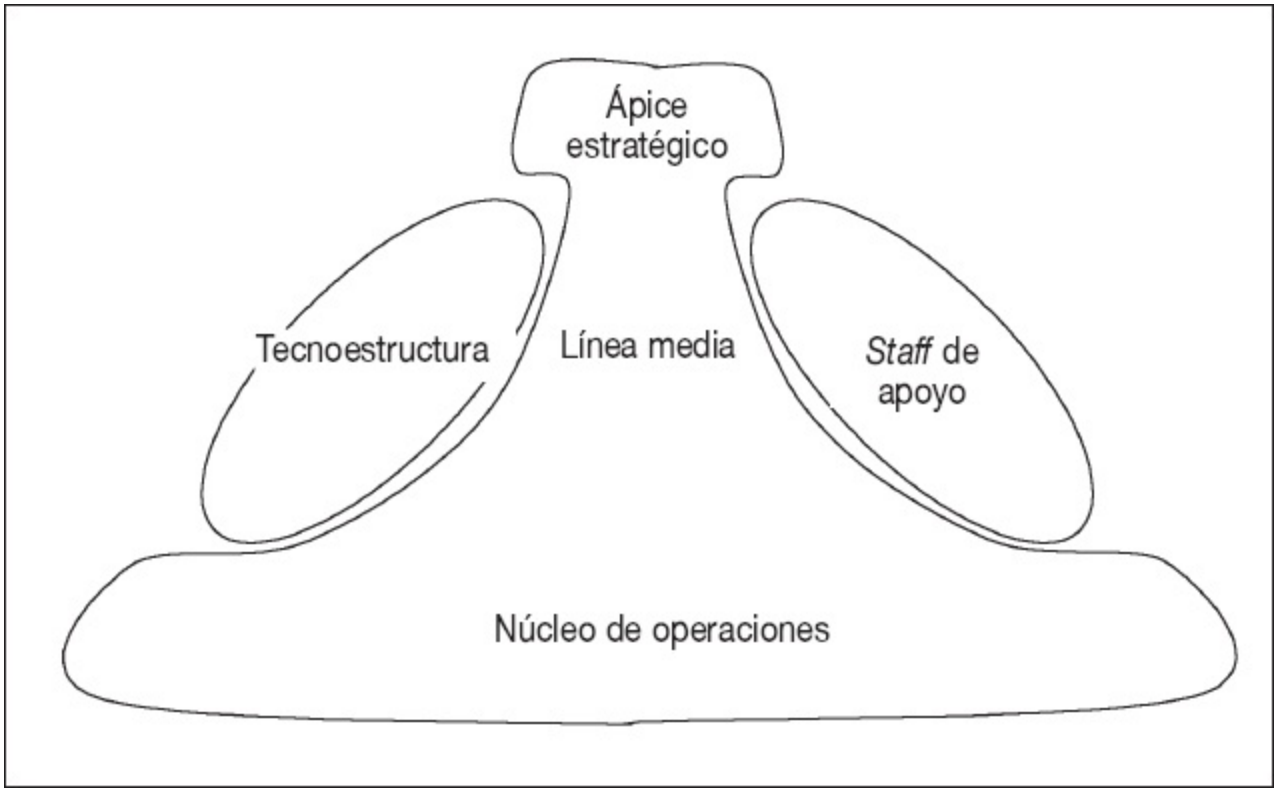
Tal como hemos dicho en el apartado anterior, ese conjunto de redundancias, regularidades, pautas o patrones que llamamos estructura tiene **una dimensión implícita o informal y una dimensión explícita o formal**. Ese complejo ensamblaje de normas

para la acción, esa sofisticada regulación de las relaciones que es la estructura no es (no puede ser), en muchos aspectos objeto de formalización explícita, lo cual no le resta, sino todo lo contrario, un ápice de entidad o influencia[118]. Sin embargo, no cabe duda de que, en cualquier organización, existe alguna dimensión o algún tipo de estructura formal. A ella se refieren las labores de diseño y rediseño de las que vamos a hablar en este apartado.

Para comprender las partes y la configuración de una estructura organizativa, nos parece que lo más práctico es empezar por lo que Mintzberg llama **núcleo de operaciones** o base de la organización. Se trata de la parte de la organización que está involucrada en los procesos operativos, en las actividades básicas que desembocan más directamente en las destinatarias y destinatarios y que son más características de la unidad u organización. Para que todas estas personas o unidades operativas de la organización no actúen cada una por su lado, existen una serie de instancias de coordinación. A la máxima instancia de coordinación la llamamos **ápice estratégico** (donde proponemos ubicar a las personas con responsabilidades de gestión más global o estratégica en contacto con las personas con responsabilidades de gobierno político de la organización o sistema) y a las instancias intermedias entre éste y la línea de operaciones las englobaremos como **línea media**. En cada caso se habla de extensión o ámbito de control para referirse al número de personas que son supervisadas por cada responsable. *Achatar la pirámide* abre el abanico; reducir el tramo amplía el número de niveles jerárquicos[119].

ENFOQUE

9.E.4. Las partes de la organización según Mintzberg



Si imaginamos el organigrama (representación gráfica de la estructura organizativa) de una organización sencilla, aparece con estas tres partes que hemos descrito. Sin embargo, en casi todas las organizaciones aparecen funciones que, de una u otra manera, se segregan de esta línea jerárquica. Mintzberg distingue lo que él llama **tecnoestructura** y lo que denomina ***staff* de apoyo**. Denominaríamos tecnoestructura (desde nuestro punto de vista, *staff* de apoyo técnico) a puestos o unidades que no están dentro de la línea jerárquica (es decir, no están en la línea media entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones) y apoyan los procesos aportando conocimiento técnico, es decir, relativo a la manera de realizar las actividades características del proceso operativo de la organización. En el *staff* de apoyo (de apoyo administrativo en nuestro concepto) se incluirían departamentos o personas que realizan determinadas labores (por ejemplo de gestión de recursos) en las que prima más la dimensión administrativa que la técnica. Se trataría de personas o departamentos, por decirlo así, más intercambiables entre organizaciones dedicadas a actividades diferentes de lo que lo son las tecnoestructuras, mucho más vinculadas a las actividades características de cada organización[120].

Nos parece, por tanto, importante retener que, partiendo de que en una unidad u organización suele existir una estructura básica de interlocución (que circularía a través de la línea jerárquica), hay cuestiones o funciones que no se abordan o ejercen en el marco de esa interlocución, sino que se encomiendan a los denominados *staffs*, a los que se dota de una autoridad funcional acerca de aspectos específicos. Así pues, por un lado, parece necesario, en términos generales, que cada persona tenga una interlocutora o

interlocutor de referencia o, dicho en una terminología más clásica, una única superiora o superior en la línea jerárquica, de modo que esté claro, al menos en última instancia, quién tiene la **autoridad jerárquica** (y a quién se le puede pedir la responsabilidad última) en cada caso o ámbito. Sin embargo, la línea no puede soportar y asumir todas las responsabilidades y, por ello, aparecen los *staffs* con una función de apoyo y asesoramiento sobre aspectos o cuestiones específicas, función que, en la medida en que esas cuestiones o aspectos puedan ser manejables de forma relativamente autónoma son objeto de la denominada **autoridad funcional**, que vendría a ser como una parte de la autoridad de línea que ha sido delegada o entregada a los *staffs* siempre y cuando no produzca cortocircuitos con la autoridad de línea.

La descripción de la estructura formal de una unidad u organización se plasma en el **manual de organización**, del cual una parte es el manual de funciones. A la hora de diseñar (y departamentalizar o agrupar en departamentos) estos papeles o funciones en la estructura, vamos a seguir un criterio u otro en relación con cuestiones como:

- **Especialización**, entendida como el grado de división del trabajo o por el contrario de **polifuncionalidad**, sea horizontal (diferentes actividades o procesos) o vertical (diferentes momentos o pasos de un proceso o actividad).
- **Centralización** o **descentralización** en cuanto a la concentración o no de la posibilidad de tomar decisiones, planteándose la opción intermedia de la delegación, que sería un traspaso temporal de una parte de las obligaciones y atribuciones, siendo la descentralización un traspaso definitivo.

Según como se diseñen las organizaciones, aparecen diferentes **formas** o configuraciones organizativas (que nunca aparecen puras):

- Estructura **funcional**: la agrupación de actividades se basa en el uso de recursos o conocimientos semejantes (ver cuadro 0.E.3.).
- Estructura **divisional**: se da una agrupación por servicios, por destinatarias o destinatarios o por zona geográfica (por poner tres ejemplos), configurándose unidades de actividad, dentro de las cuales están las diferentes funciones que en el caso anterior aparecían diferenciadas[121].
- Estructura **basada en equipos**: en la propuesta de Likert, por ejemplo, cada persona está incluida en un equipo y quien está a la cabeza de cada equipo está, a su vez, dentro de otro equipo (de nivel superior, por decirlo así) con el que hace de enlace y así sucesivamente.
- Estructura **matricial**: aquella en las que se plantea algún tipo de doble coordinación, horizontal y vertical. Sería una combinación de la estructura funcional y divisional.
- Estructura **por proyectos**: se reconfiguran los equipos en función de proyectos.
- Estructura **en red**: se multiplican las conexiones entre partes o unidades de la organización.

9.E.5. La burocracia y la crítica de la burocracia

Subirats afirma que «si Taylor o Fayol constituyen puntos de partida insustituibles para cualquier introducción al mundo del *management*, Max **Weber** representa ese mismo punto de partida en la reflexión sobre la burocracia pública» (Ramió y Ballart, 1993: 16). Max Weber nació en 1864 y murió en 1920. En un momento de expansión de las burocracias (estatales y no estatales), Weber es, sin duda, su principal estudioso, utilizando la herramienta analítica del *tipo ideal* de organización burocrática. Para Weber, la burocracia es la forma moderna de la organización y, en el *tipo ideal* que él construye, se caracteriza por una atribución clara de tareas y poderes en una estructura jerárquica profesionalizada y una normativa racional y formalmente establecidas que permiten la consecución eficiente de los fines y eliminan la arbitrariedad y el autoritarismo.

Las críticas al modelo burocrático de Weber, hechas por autores ya nacidos en el siglo XX, como Robert K. Merton, Alvin W. Gouldner o Philip Selznick (englobados como **estructuralistas**, y que fueron seguidos por **neoestructuralistas** como Amitai Etzioni, Michel Crozier y Renate Mayntz), se refieren sobre todo a la falta de flexibilidad ante imprevistos, la conversión de medios en fines o la desmotivación de las personas de la organización. De hecho, la palabra burocracia ha llegado a tener, casi siempre que se utiliza, una connotación peyorativa. Como opuesto al concepto de burocracia se ha propuesto el de *adhocracia* (palabra que viene de la expresión *ad hoc*), inventado por Warren Bennis, popularizado por Alvin Toffler y profusamente utilizado por Mintzberg.

De estos conceptos y esquemas podemos valernos para diseñar, analizar, valorar y rediseñar estructuras organizativas. Sin embargo, nunca hemos de olvidar que la estructura de las organizaciones **sólo se deja atrapar en una pequeña medida** en nuestros diseños, siempre imperfectos. Los diseños formales son necesarios como referencia clara pero ninguna organización o sistema puede funcionar sólo ateniéndose a las normas formuladas. Cualquier diseño que se haga tiene que ser lo suficientemente flexible y versátil para que pueda ser dinamizado y reinventado por las personas de carne y hueso que ocupan los puestos y realizan las actividades[122].

9.5. Diseño y rediseño de los procesos

Los **procesos** son:

> *series, flujos o entramados de actividades (por lo tanto de acción e interacción) en los que se ponen en juego unos recursos y mediante las cuales se desencadenan unos efectos.*

Como hemos dicho, una organización es un **macroproceso**. Y dentro de ese macroproceso podemos identificar procesos. Y, dentro de ellos, otros procesos a los que podemos denominar subprocesos. Y así sucesivamente (como las muñecas rusas). Y hablamos de *identificación* porque los procesos no se distinguen con claridad y a primera vista en las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social. Podemos hablar de un proceso cuando hay una cierta reiteración de actividades que sigue una secuencia más o menos reconocible, en la que hay una utilización más o menos estable de unos recursos y que desencadena, de forma más o menos regular, unos efectos. Cada proceso incorpora en su seno, de forma más implícita o explícita, momentos, actividades o subprocesos de planificación, ejecución y evaluación.

ENFOQUE

9.E.6. La reingeniería y el énfasis en los procesos

El término reingeniería, acuñado en los años ochenta, se popularizó en el libro, *Reengineering the corporation*, publicado en 1993 por James **Champy** y Michael **Hammer**. La reingeniería parte de la crítica de la estructura funcional clásica de las empresas y propone que, en vez de centrar la atención en las tareas que desempeñan las distintas áreas funcionales, se ponga el énfasis en los procesos que atraviesan las áreas y desembocan en las y los clientes. Una vez identificados dichos procesos, la reingeniería propone su replanteamiento (o reinvención) radical, prometiendo mejoras sustanciales en costes y resultados, mediante la aplicación de principios que van en la línea de la polivalencia, la flexibilidad, el empoderamiento del personal y el trabajo en equipo.

De todos modos, la reingeniería de procesos puede entenderse como uno de los enfoques (quizá el más radical), que pone el énfasis en la importancia de repensar la organización desde el punto de vista de sus destinatarias y destinatarios, poniendo en un segundo plano las estructuras organizativas establecidas y visualizándola más bien en términos de **mapa de procesos**.

En un contexto teórico similar de cuestionamiento de las estructuras tradicionales de las empresas cabría hablar del concepto de **empresa virtual**, según el cual, en búsqueda de la mayor flexibilidad (geometría variable) las organizaciones tratan de hacer más ligeros los vínculos físicos y legales, potenciando fórmulas de teletrabajo, realizando *outsourcing* (o tercerización, contratación de terceros o terceras para llevar a cabo determinados procesos), flexibilizando horarios, mercantilizando las relaciones laborales. Una de las formulaciones más conocidas del modelo de empresa virtual es el que corresponde a Charles **Handy** (autor muy influido por Schein) y su metáfora de la empresa como trébol, en la cual la organización tiene un núcleo duro de personas altamente cualificadas en relación con las competencias nucleares de la organización, un segundo grupo de personas con una relación más parcial o discontinua y un tercer núcleo de personas subcontratadas.

Bueno Campos considera las **formas organizativas flexibles, variables o virtuales** como modelos emergentes propios del final del siglo XX (Bueno Campos, 1996: 265-266, 285) que giran en torno conceptos como:

- *downsizing* (aplanar la organización),
- *rightsizing* (ajustar el tamaño de la organización),

- *lean management* (concepto heredado de los procesos técnicos o del sistema productivo que pretende incorporar a la gestión la filosofía de la *fabricación simplificada* estilo Toyota).

De igual modo que cuando hablábamos del diseño de estructuras organizativas, hemos de saber que cuando describimos un proceso, tampoco abarcamos toda su realidad, sino tan sólo su dimensión formal, su forma explícita. Los procesos realmente existentes en las organizaciones son flujos mucho más complejos e interactivos, tienen muchas más idas y vueltas que lo que somos capaces de representar y hacer oficial. Ello ocurre de modo notable en aquellas actividades tan difícilmente **estandarizables** como la conversación de un trabajador social con alguien que acude a su despacho, una sesión de sensibilización con personal de una institución o el paseo de una gerocultora con un grupo de usuarias y usuarios de un centro de día[123].

Sin embargo, también es cierto que hay procesos mucho más estandarizables que los que hemos mencionado y que todos los procesos, en alguna medida, lo son. A continuación proponemos un formato para la **descripción de procesos**[124]. Entendemos que se puede aplicar al macroproceso del que se trate en cada caso (surgiendo entonces el mapa de procesos de la unidad, organización, sistema o red de que se trate) y a cada uno de los procesos que se identifiquen dentro y a cada uno de los subprocesos que se identifiquen dentro de los procesos, y así sucesivamente.

HERRAMIENTA

9.H.1. Esquema para la descripción de un proceso

Nombre del proceso. Por ejemplo: «Evaluación inicial».
Alcance o ámbito de aplicación. Se trata de señalar las áreas, situaciones, casos o momentos para las que rige. Por ejemplo: «Es de aplicación a todas las personas que solicitan plaza en el centro de día».
Persona (y, en su caso, equipo) **responsable**. Se trata de la persona responsable, en última instancia, de la globalidad del proceso, aquella que responde ante las destinatarias o destinatarios por la consecución de los objetivos del proceso. Frecuentemente esa responsabilidad última, residenciada en una persona, es compatible con una responsabilidad compartida en un equipo (aparte de que, como se verá en el apartado correspondiente, haya personas responsables de subprocesos o partes del proceso). También se habla, en el mismo sentido, de propietaria o propietario del proceso.
Recursos o insumos (humanos, económicos, materiales, informacionales) y, en general, aportaciones (efectos de otros procesos) que son necesarias para que el proceso tenga lugar. Se podrá indicar, en cada caso, procedencia (de qué proceso, persona, unidad u organización vienen), cantidad, características de calidad,

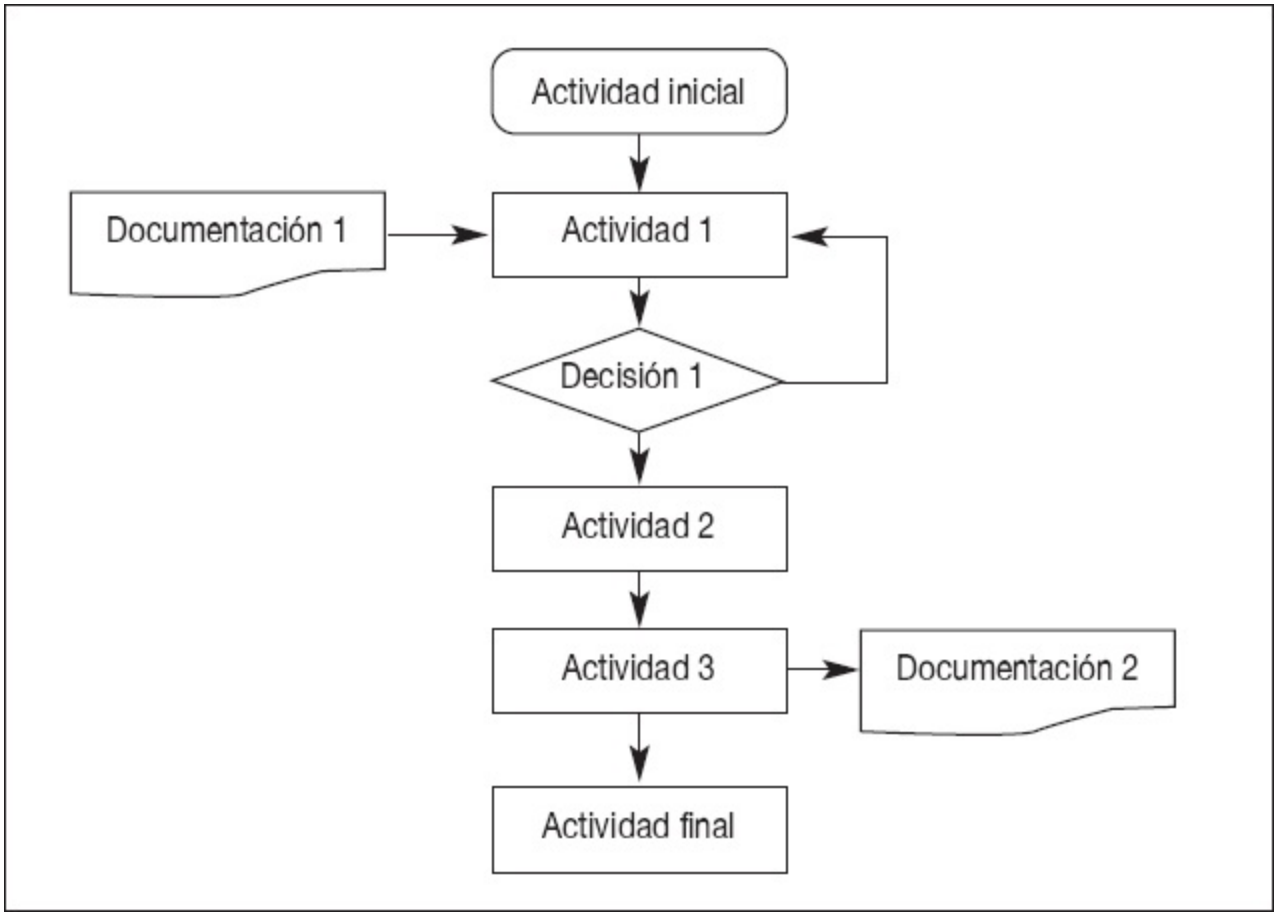
momento de su incorporación o actividad para las que son necesarios. Por ejemplo, un insumo necesario para el proceso de «evaluación inicial» podría ser una ficha estandarizada rellenada por el servicio de información y orientación del sistema de servicios del que forma parte el centro de día, enviada, como máximo, tres días después de haberse formalizado la solicitud de plaza en el centro de día.
Destinataria o destinatario (proceso, persona, unidad, organización). Por ejemplo en el caso del proceso de «evaluación inicial» podrían ser la dirección del centro y la persona que demanda plaza y, en su caso, quien le represente. También se puede recoger, además de la destinataria o destinatario principal del proceso, otros procesos, personas, unidades u organizaciones afectadas directamente por él.
Razón de ser u **objetivo** del proceso, en términos de efectos en las destinatarias y destinatarios (incluidos, si existen, productos o entregables materiales). En la «evaluación inicial» podría ser, por ejemplo, brindar a la dirección del centro la información técnica que necesita para decidir sobre la idoneidad del centro para la persona que lo solicita. Como entregable material se podría mencionar un informe de formato estandarizado que se entregaría a la dirección, a la persona y, en su caso, a quien le represente.
Secuencia de procesos, subprocesos o **actividades**, con descripción, interacción (incluido carácter de llave) con actividades de éste y de otros procesos, plazos, unidades involucradas y responsables (o, en su caso, abriendo para cada proceso, subproceso o actividad una ventana en la que utilice, de nuevo, todo este esquema). Por ejemplo, una actividad dentro de este proceso podría ser la visita de la trabajadora o trabajador social a la persona en su domicilio. Podrían darse algunas indicaciones descriptivas sobre la manera de realizar esta actividad, señalando que es inmediatamente posterior al tratamiento en el equipo de la solicitud y llave para citar a la persona en el centro de cara a la evaluación psicológica. Se daría, por ejemplo, que la visita ha de realizarse antes de transcurrir cuatro días de la anterior actividad y que su responsable es la o el trabajador social del centro. Lo mismo habría que hacer con cada una de las actividades.
Registros a realizar. Mencionando qué huellas escritas han de quedar de las actividades del proceso. En el ejemplo que estamos viendo se hablaría de registro de la solicitud en el archivo correspondiente, informes de cada una de las entrevistas o evaluaciones, informe final, registro de la entrega del informe final.
Formatos asociados al proceso (se adjuntarían). Se trata de adjuntar, en los casos en que existan, los esquemas o formularios estandarizados que han de utilizarse en las diversas actividades.
Diagrama de flujo (se adjuntaría). Se puede representar el proceso en un diagrama de flujo o flujograma (ver figura 9.H.2.).
Otras observaciones
Número y fecha de la versión del proceso. Para no confundirse cuando se introducen cambios en un proceso, es necesario mencionar qué número de versión es la que estamos manejando y su fecha.

Fijarse en los procesos es, por tanto, una manera de mirar a las unidades y organizaciones. Una manera complementaria con aquella que se fija en estructuras organizativas mediante los conceptos que hemos presentado en el apartado 9.4. Los **procesos** fluyen y atraviesan las fronteras entre partes de la unidad u organización y las fronteras entre la unidad u organización y su entorno, desembocando en sus destinatarias

y destinatarios. Por eso, se diría, la mirada a los procesos nos ayuda, en cierto modo, a adoptar el punto de vista (o los intereses) de las destinatarias y destinatarios, cuestionando actividades que no aportan nada, identificando cuellos de botella que dificultan el flujo y eliminando despilfarros, barreras y trampas que inadvertidamente se han ido creando en los procesos de la organización.

HERRAMIENTA

9.H.2. Diagrama de flujo[125]



Sea como fuere, los procesos, necesariamente, se van estructurando, van tejiendo redes de comunicación y de poder. Y en la medida en que esa estructuración es formal, en la medida en que los procesos se van formalizando, decimos que disponemos de sistemas o **procedimientos**[126] (y del consiguiente manual de procedimientos). Y lógicamente ha de ser totalmente coincidente lo que decimos en la descripción de la estructura y lo que decimos al describir los procesos (el mapa de procesos). Dicho de otra manera, no puede

haber contradicción entre lo que a una persona le asigna el manual de funciones y lo que se le encomienda en el manual de procedimientos.

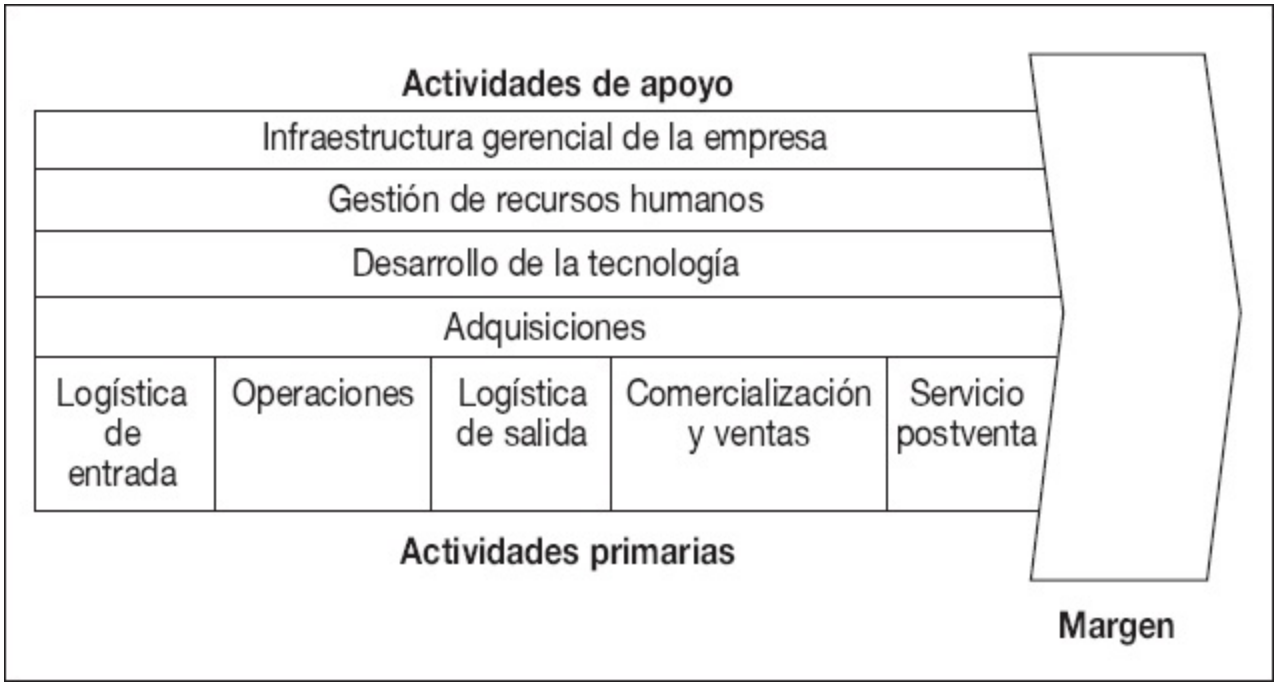
A la hora de clasificar los diferentes tipos de procesos, también podemos basarnos en Mintzberg y, como se hace en la introducción de este manual (o en el apartado 9.4. al hablar de la estructura), empezar el análisis por el proceso operativo. Mintzberg afirma que toda actividad humana organizada plantea dos requisitos: la división del trabajo o la actividad en distintas tareas y la coordinación de éstas (o dicho con otros términos también clásicos: la diferenciación y la integración). En el caso 0.C.2. hemos intentado representar, inspirándonos en Mintzberg, cómo van apareciendo y complementándose los que Mintzberg denomina **mecanismos de coordinación** (Mintzberg, 1991a: 27-33):

1. Adaptación mutua entre personas (mediante comunicación informal).
2. Supervisión de unas personas por parte de otras.
3. Normalización de los procesos de trabajo.
4. Normalización de productos o resultados esperados.
5. Normalización de habilidades requeridas en las personas[127].

Así, en la evolución de las organizaciones, según Mintzberg, de forma progresiva, se irían poniendo en juego y combinando estos mecanismos en la medida en que la organización se hace más compleja y, consiguientemente, diríamos, van diferenciándose diferentes tipos de procesos. Michael Porter propone una representación de lo que él denomina **cadena de valor**[128], que nos puede ser útil como ejemplo de un tipo de clasificación de procesos (una posible representación de un mapa de procesos) que puede servir para algunas organizaciones (ver 9.H.3.). Independientemente de que adoptemos la terminología y la diferenciación de Porter, la idea de cadena de valor es sugerente, ya que nos ayuda a ver que cada eslabón de un proceso ha de añadir valor hasta llegar al valor añadido total que llega a las destinatarias y destinatarios. Así, por **ejemplo**, para que la educadora social entregue un servicio valioso a una familia, antes han tenido que darse aportaciones de valor del equipo en el que se debatió la intervención y, antes, de quien dinamizó el equipo y, antes, de quien seleccionó a quien dinamizó el equipo, y así podríamos seguir enlazando eslabones en muchas direcciones.

HERRAMIENTA

9.H.3. La cadena de valor según Porter



En la introducción de este manual hacíamos la diferenciación entre procesos operativos (lo que podríamos denominar la cadena básica de valor) y procesos de gestión, de los que estamos hablando en este manual. También hemos hablado de procesos de gobierno y también cabe referirse a otros **tipos de procesos**. Por ejemplo estarían los procesos de apoyo técnico (los llevados a cabo por la tecnoestructura de la que hablábamos en el apartado 9.4. y que se involucra fuertemente en las labores de normalización o formalización, de las que habla Mintzberg). También cabría pensar en otros procesos (de apoyo) que no encajaran en ninguno de los apartados anteriores. Sea como fuere, hemos de repetir que los procesos no aparecen de forma nítida y diferenciada cuando observamos una unidad u organización, sino que hemos de identificarlos y, en cierto modo, construirlos[129].

Para esa **identificación** y construcción se acostumbra a partir de la descripción del macroproceso, de la cual saldría un mapa de procesos, cada uno de los cuales, a su vez, podría ser descrito, y así sucesivamente, en la medida en que sea razonable y resulte útil. Sin embargo, en ocasiones, más que empezar por el mapa de procesos se empieza por procesos específicos más asequibles y sólo después se aborda la descripción del macroproceso. Sea como fuere, para identificar y describir un proceso puede empezarse por distintos puntos: sus efectos en destinatarias y destinatarios, los recursos que consume o sus actividades, por ejemplo. Se aconseja empezar siempre por una descripción de los procesos tal y como están teniendo lugar y, sólo después, pasar a proponer, plasmar y llevar a cabo las **mejoras** oportunas. En última instancia una adecuada comprensión de los procesos de una organización o sistema permitiría *recombinar* los componentes de la organización como en el juego Lego[130] (Cornella, 2003: 15) en función de las posibilidades y objetivos de cada momento.

9.6. Gestión de la estructuración e intervención social

Para finalizar este capítulo cabe añadir algunas breves reflexiones a la luz de la experiencia y la investigación en relación con la gestión de la estructuración en las organizaciones dedicadas a la intervención social. Y para ello habremos de recordar, en primer lugar, que estas organizaciones no son sino **sistemas** que emergen, se construyen, penetran o se implantan en entornos con el fin de desencadenar una serie de cambios en las situaciones, las capacidades, las dinámicas o las estructuras preexistentes. Sistemas que, en muchas ocasiones, podríamos calificar como **blandos**, en la medida en que están llamados a amoldarse al entorno, a tener límites especialmente porosos, a desplegarse en múltiples interfases. Pensemos en el personal de ayuda a domicilio diseminado por los hogares de la comarca, en las y los cooperantes sobre el terreno, en las y los educadores recorriendo en la noche las calles de la ciudad.

Pues bien, podemos decir que según cuáles sean las características estructurales de esas organizaciones de intervención social, **así serán los cambios** que serán capaces de desencadenar en esos entornos. Una unidad en la que las personas están afectiva y relacionalmente divididas en compartimentos estancos, una organización cuya estructura dificulte el flujo de la comunicación, un sistema que potencie estructuralmente la alienación de las personas, una red donde el poder no está repartido, ¿en qué medida podrán ser agentes de intervención social que desencadenen efectos de autonomía, de integración, de calidad de vida o de bienestar social? No reiteraremos la respuesta que, de alguna manera, ya se dio en el apartado 2.4. (del capítulo 2).

Así pues, si las organizaciones de intervención social quieren desencadenar procesos de cambio en las situaciones y configuraciones familiares, si quieren incidir en la construcción de redes comunitarias, si quieren posibilitar estructuras sostenibles de apoyo a las personas, si quieren contribuir a procesos de integración y participación deberán estructurarse de tal manera que dichas **dinámicas de cambio, de apoyo, de red, de participación** empiecen y se estructuren en la propia organización.

Esto, entre otras cosas, obliga a la **innovación**, ya que no cabe pensar que con herramientas de diseño y con diseños estructurales tomados de empresas, instituciones o entidades pensadas para cometidos y entornos radicalmente distintos pueda darse respuesta a este reto. La historia de la intervención social es, en buena medida, la historia de la invención y reinvención de procesos y estructuras que hacen posibles situaciones y dinámicas que otros procesos y estructuras han dificultado.

Y a la hora de experimentar e innovar no podemos olvidar que la intervención social es, en gran medida, una actividad interactiva, intangible y circular y, por ello, sólo limitadamente estandarizable. Las y los profesionales de la intervención social tienen, deben tener, su *caja negra*, entendida como el espacio para su saber hacer, su metodología, su tecnología, su estilo que, obviamente, pueden y deben ser objeto de contraste mediante la supervisión o el apoyo técnico, pero que en algunos de sus

aspectos nucleares o esenciales son **resistentes a la estandarización o normalización**. La experiencia de organizaciones de intervención social que se han embarcado en proyectos de normalización y certificación de procesos (ver, por ejemplo, cuadro 11.E.2.) es la de que les ha ayudado a ordenar toda una serie de aspectos de su trabajo, pero, también, la de que hay aspectos críticos de su quehacer que requieren ser abordados desde otro tipo de enfoques y herramientas que tienen más que ver con cuestiones relacionales, implícitas y culturales.

Todo este tipo de reflexiones, por lo demás, deben ser adaptadas en función del **sector** al que pertenezca la unidad u organización de la que estemos hablando. Obviamente no es lo mismo que pertenezca al sector público, al sector privado convencional o al tercer sector dado que en cada uno de los casos vienen dadas, por su naturaleza y tradición, algunas características estructurales que habrán de ser estudiadas y conocidas, aunque sea con el fin de transformarlas en la medida de lo posible. Y la transformación es posible, entre otras cosas, porque todas las estructuras en todos los sectores están, hoy y aquí, viéndose afectadas por las transformaciones provocadas por las sucesivas oleadas de nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En palabras de Manuel Castells:

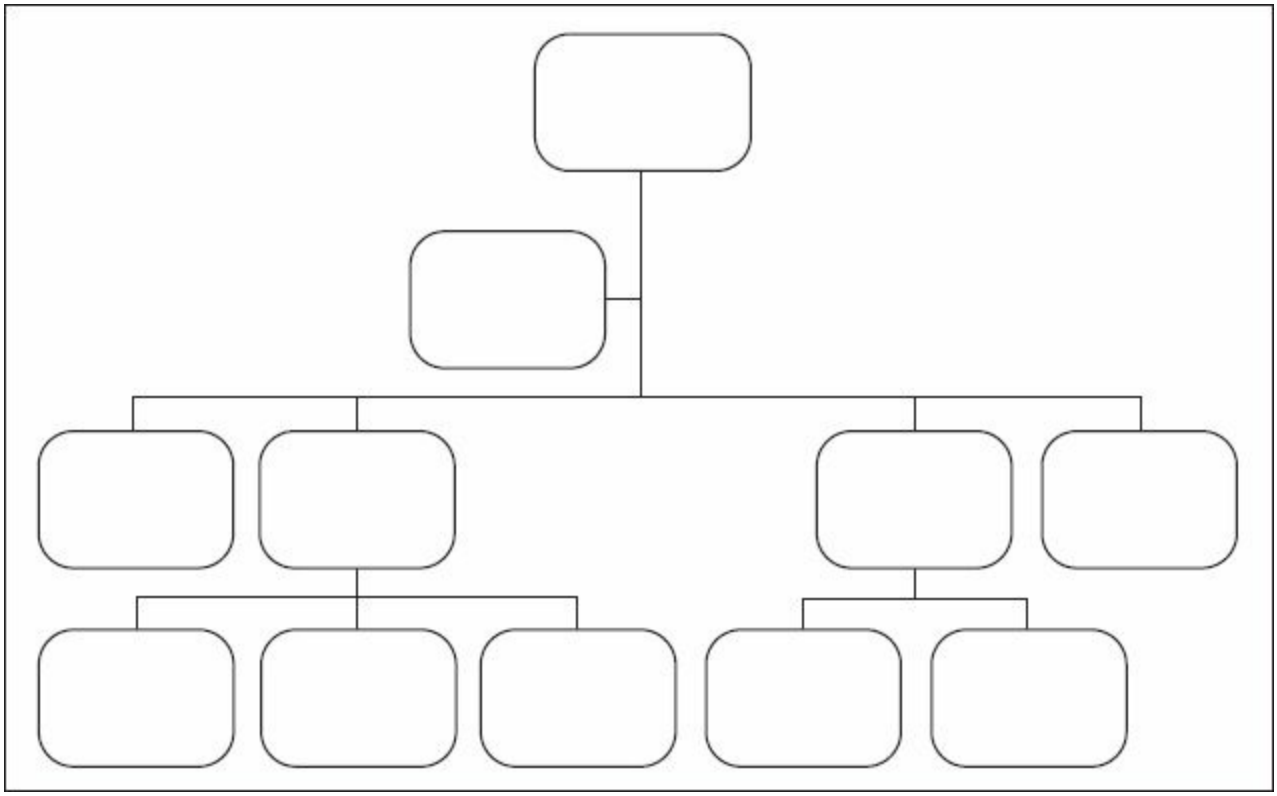
> *«El proceso de trabajo está en el núcleo de la estructura social. La transformación tecnológica y organizativa del trabajo y de las relaciones de producción en la empresa-red emergente y a su alrededor es la principal palanca mediante la cual el paradigma informacional y el proceso de globalización afectan a la sociedad en general»* (Castells, 1996: 229).

Las organizaciones y redes dedicadas a la intervención social, al igual que el resto de empresas, entidades e instituciones se encuentran ante el **reto** de tomar esta ola de transformación de las organizaciones y la sociedad, reinventándose y reestructurándose, cuando sea necesario, al servicio de su misión y de las personas y grupos a quienes se deben y siendo conscientes de la interacción dinámica entre los diferentes elementos o dimensiones de la organización. Ello les obligará a incidir en la estructura desde las herramientas del diseño y en general, desde el conjunto de la gestión de las diferentes dimensiones y aspectos de la vida de la organización, buscando siempre estructuras que en lugar de absorber y drenar recursos y energías, potencien su rendimiento y sus sinergias.

ACTIVIDAD

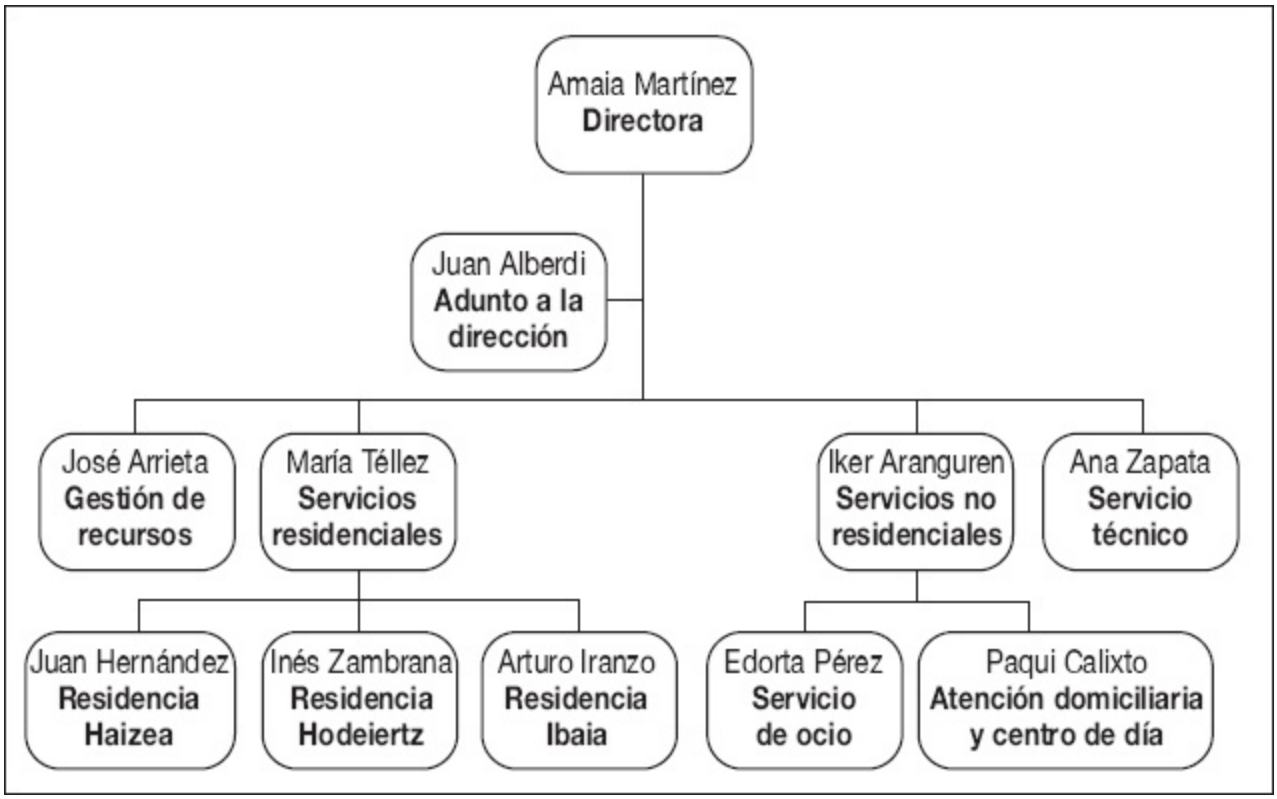
9.A.1. Rellenar un organigrama

Le rogamos que rellene los espacios vacíos en este organigrama, en función de la información que le damos.



1. *Amaia Martínez coordina el equipo en el que están presentes la directora de servicios residenciales y Ana Zapata.*
2. *José Arrieta es el responsable de la gestión económico-financiera y de la gestión de recursos humanos.*
3. *La organización gestiona tres residencias: Haizea (dirigida por Juan Hernández), Hodeiertz e Ibaia.*
4. *Los servicios no residenciales (servicio de ocio y atención domiciliaria y centro de día) son coordinados por Iker Aranguren.*
5. *La persona que coordina la organización recibe el nombre de directora y cuenta con un adjunto a la dirección, que es Juan Alberdi*
6. *María Tellez es la responsable de servicios residenciales y de ella depende, entre otras personas, Inés Zambrana.*
7. *En la línea media hay dos servicios staff, es decir, sin unidades que dependan jerárquicamente de ellos, siendo uno de ellos el servicio técnico.*
8. *La gestión de recursos humanos y la gestión económico-financiera son realizadas por el mismo servicio, que recibe el nombre de «gestión de recursos».*
9. *La responsable de atención domiciliaria y centro de día es Paqui Calixto y el director de la residencia Ibaia es Arturo Iranzo.*
10. *Edorta Pérez depende jerárquicamente de Iker Aranguren*

A nuestro juicio las respuestas correctas serían las siguientes:



Capítulo 10

LA GESTIÓN DEL APRENDIZAJE: EL CLIMA, EL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA

> *«Está surgiendo una hipótesis desafiante: la humanidad ha entrado en una fase en la que ningún poder económico o político es capaz de controlar la explosión de los espacios de conocimiento. Internet es un ejemplo de lo que se pretende decir con esta hipótesis. Por eso, la dinamización de espacios de conocimiento se ha convertido en la tarea emancipatoria políticamente más significativa»* (Assmann, 2002: 27).

En este capítulo nos vamos a ocupar de la **gestión del aprendizaje** en las organizaciones (como uno de los tres que hemos denominado procesos avanzados de gestión) y para ello:

- En primer lugar (apartado 10.1.), intentaremos esclarecer a qué nos referimos cuando hablamos de aprendizaje organizacional y nos referiremos al clima, el conocimiento y la cultura como los tres elementos o componentes con los que se relaciona el proceso de gestión del aprendizaje.
- Posteriormente, en el apartado 10.2., abordaremos la gestión del clima.
- En el apartado 10.3. nos ocuparemos de la gestión del conocimiento (con sus diferentes subprocesos, tales como planificación y evaluación y los relativos a la información, la reflexión desde la acción, la formación y la investigación, desarrollo e innovación).
- Finalmente, dedicaremos el apartado 10.4. a la gestión de la cultura.

Esperamos que, trabajando activamente con las aportaciones de este capítulo, usted progrese en su comprensión profunda de la dinámica del aprendizaje organizacional y tenga cada vez más motivación y preparación para mantenerse o involucrarse en procesos de gestión del clima, el conocimiento y la cultura en las unidades, organizaciones, sistemas o redes de intervención social.

10.C.1. Gestión del aprendizaje en una asociación dedicada a la intervención social

ACDIS (Asociación Ciudadana para el Diagnóstico y la Intervención Social) nació en 1987, creada por un grupo de personas que vivían o trabajaban en una zona especialmente afectada por procesos de reconversión industrial. Quienes formaron la asociación eran, en general, profesionales con vinculación a diferentes sectores del bienestar social, así como cuadros de organizaciones vecinales, políticas o sindicales a quienes reunió la común preocupación por los procesos de vulnerabilidad y exclusión social que veían incrementarse a su alrededor.

Desde el principio se vivió en la asociación un énfasis en la necesidad de analizar la realidad y, de hecho, sus primeras actividades, gestionadas desde el voluntariado de la gente de la asociación, tuvieron que ver con la realización y difusión de estudios sociales. A mediados de los noventa, sin embargo, se planteó la posibilidad y el reto de gestionar algunos programas y la asociación emprendió el camino de una cierta profesionalización, que fue incrementándose con el paso del tiempo.

En la actualidad trabajan en ACDIS unas cuarenta personas de forma estable y, en determinados momentos, pueden llegar a estar vinculadas laboralmente a la asociación quince o veinte personas más. Con todo, en ningún momento se ha dejado de contar con socias y socios que colaboran de forma voluntaria. Y resulta especialmente reseñable el importante papel de estas voluntarias y voluntarios precisamente en lo que tiene que ver con la gestión del aprendizaje.

Así, la colaboración voluntaria de algunas socias y socios de ACDIS ha sido fundamental en algunas de las actividades más importantes que la asociación ha realizado a lo largo de su historia, como, por ejemplo:

- Elaboración de un código ético de la entidad.
- Diseño y gestión de una red internacional de puesta en común de información sobre buenas prácticas de intervención en situaciones de exclusión social.
- Elaboración del ECRO (esquema conceptual referencial operativo) de la organización para los proyectos de investigación social.
- Diseño y realización de una evaluación del clima en una federación de organizaciones a la que pertenece ACDIS.
- Diseño de un sistema de contraste sistemático entre equipos internos y externos.

Recientemente ACDIS llevó a cabo una sistematización de sus experiencias en materia de gestión del aprendizaje y llegó a la conclusión de que los procesos de gestión del aprendizaje habían resultado críticos en la historia de la organización, especialmente para:

- Potenciar la capacidad de adaptación de la organización.
- Desarrollar y mejorar las técnicas de intervención.
- Posibilitar un buen encaje entre personal remunerado y personal voluntario.
- Brindar un marco facilitador para la toma de decisiones.
- Incrementar y cualificar el impacto de la organización en el medio.

10.1. Aprendizaje organizacional y gestión del aprendizaje

Según hemos visto en el apartado 9.2., entendemos que las organizaciones disponen de un patrimonio intangible de tipo cognoscitivo, emocional y cultural. Partiendo de esa base, denominamos **aprendizaje organizacional** (o aprendizaje organizativo) al

> *proceso en el cual, en virtud del funcionamiento de una organización en relación con su entorno, se operan cambios en los conocimientos, sentimientos y valores compartidos, en alguna medida, en la organización.*

Y es que, ciertamente, en la medida en que se postula que en las organizaciones pueden darse una suerte de **emociones, cogniciones y significaciones compartidas**, ha de afirmarse, consiguientemente, que las organizaciones pueden aprender, puesto que sólo mediante un proceso de aprendizaje organizacional puede constituirse algo que podamos llamar clima, conocimiento o cultura organizacional. Y ciertamente, resulta sugerente lo que las ciencias de la gestión (y las ciencias sociales en general) van avanzando en relación con los procesos de aprendizaje organizacional, entendidos como procesos relacionados con los de aprendizaje individual pero diferentes de ellos, de modo que se asume que las organizaciones, funcionando, aprenden y aprenden como tales organizaciones, llegando a aprendizajes compartidos que no se reducen a la mera suma de aprendizajes individuales.

Ello no quiere decir, sin embargo, que todo lo que las ciencias sociales han descubierto sobre el aprendizaje individual no pueda sernos de utilidad a la hora de comprender el aprendizaje organizacional. Así, por ejemplo, en el caso del aprendizaje organizacional, también podemos hablar de:

- La importancia de la **experiencia**[131] (en este caso de la experiencia compartida) en los procesos de aprendizaje. Así lo subraya el modelo del *aprendizaje experiencial*, propuesto inicialmente por Lewin en los años cuarenta del siglo pasado (modelo en el que se basan Argyris y Schön para sus propuestas sobre el aprendizaje organizacional). En este modelo, el aprendizaje se realiza a partir de la práctica activa y en contraste dialéctico y dialógico con lo ya aprendido y compartido, de modo que se vuelve a la práctica para transformarla a partir de lo aprendido, y así sucesivamente. Así son las historias de aprendizaje.
- La comprensión del aprendizaje como un proceso de construcción (en este caso construcción colectiva) de sentimientos, conocimientos y valores que sólo en parte son conscientes y explícitos, quedando, por tanto, en forma inconsciente o **tácita** una gran parte del patrimonio adquirido o desarrollado en los procesos de aprendizaje.

- La posibilidad de **aprender a aprender**. Se trata de lo que lo que Bateson denomina «deuteroaprendizaje» o Argyris, aprendizaje de doble bucle. En los procesos de aprendizaje se construyen conocimientos, se fortalecen actitudes, se desarrollan valores que pueden contribuir a activar y mejorar los propios procesos de aprendizaje.
- El hecho de que el aprendizaje no es un proceso simplemente sumativo. Los aprendizajes más que acumulativamente (como sacos en un almacén) se incorporan (en lo que llamamos memoria, en este caso memoria organizacional[132]) en categorías, en estructuras, en redes, en paradigmas. El momento del ***¡ajá!*** puede ser el de un cambio de paradigma, el del salto a una estructura o red de conceptos, habilidades, actitudes o valores diferente de la anterior en la que se integran nuevos elementos. Ese salto suele producirse cuando hay elementos significativos que no encajan en el esquema o sistema que teníamos anteriormente. Por ello también, frecuentemente, aprender es desaprender.

Partiendo de esta conceptualización y caracterización del aprendizaje organizacional, denominaremos **gestión del aprendizaje** a

> *aquellas actividades y procesos que se ocupan de diseñar, dinamizar y evaluar los procesos de construcción de conocimientos, sentimientos y valores compartidos en las organizaciones.*

El del aprendizaje organizacional es, sin duda, un tema emergente en el campo de la ciencia de la gestión, en la que se va dando cada vez más importancia a patrimonios intangibles de las organizaciones como su conocimiento, su clima o su cultura. Se habla, en este contexto, de las **organizaciones que aprenden** (en la formulación de Argyris y Schön) u **organizaciones inteligentes**[133] (Senge, 1995: 6) para referirse a aquellas en las que el aprendizaje organizacional es gestionado de modo consciente, proactivo y sistemático. Y es que, ciertamente, el aprendizaje organizacional es un fenómeno que siempre tiene lugar, con independencia de que seamos conscientes de él. Sin embargo, sólo cuando el proceso de aprendizaje organizacional es gestionado de alguna manera podemos pensar en que el clima, el conocimiento y la cultura se transforman en elementos críticamente valiosos para las organizaciones y redes que los poseen[134].

Hemos de reconocer, con todo, que lo que estamos denominando gestión del aprendizaje es un **proceso de gestión muy nuevo** en el panorama de las ciencias de la gestión y que, por ello, los conceptos que utilicemos o las herramientas que podamos proponer estarán mucho menos acuñadas y decantadas que las presentadas en otros capítulos del manual. Es posible, ciertamente, que en un manual preparado tan sólo hace diez o quince años no hubiéramos hablado de gestión del aprendizaje. Sin embargo, atendiendo al interés y difusión de la propuesta en la actualidad, su abordaje nos parece inexcusable.

Y, posiblemente, esta pujanza de lo relacionado con la gestión de estos patrimonios intangibles de los que estamos hablando se comprende mejor si atendemos a las **transformaciones sociales** que estamos viviendo y que están configurando un tipo de sociedad en el que otros tipos de patrimonio (pensemos, por ejemplo, en tierras o instalaciones) van perdiendo capacidad de generación de valor en comparación con estos elementos intangibles. Este fenómeno (muy relacionado, por cierto, con el desarrollo de tecnologías avanzadas de la información y la comunicación) puede ofrecer oportunidades a las organizaciones y redes que hacen intervención social precisamente en la medida en que les permite apoyarse en recursos y capacidades en los que históricamente han sido más fuertes, del mismo modo que no lo han sido tanto en términos de patrimonios más tangibles.

De hecho, las emociones, conocimientos y valores compartidos son considerados y estudiados, cada vez más, como una de las fuentes más importantes de **ventajas competitivas**, en la medida en que tienden a poseer un buen número de atributos que les confieren carácter estratégico, básicamente por la dificultad de copiarlos o apropiárselos por parte de otras organizaciones. Desde esta perspectiva se asume que la capacidad de aprender de la organización y, en definitiva, la capacidad de autorregularse y transformarse cada vez más conscientemente en un entorno cambiante (se habla muy a menudo de *gestión del cambio*[135]) pueden constituirse, cada vez más, como competencias nucleares en las que basar su supervivencia, desarrollo y éxito.

Una sistemática de gestión del aprendizaje supone **planificar y evaluar** los procesos de aprendizaje que realizan las unidades, organizaciones, sistemas y redes, construyendo, por decirlo así, mapas de competencias que reflejen las capacidades presentes dentro y fuera de la unidad, organización, sistema o red y permitan identificar la brecha existente entre las competencias o capacidades que se poseen y las que se desean y, en cada momento, necesita construir la organización. Podríamos decir que una serie de cuestiones que venían abordándose en el marco, por ejemplo, de la gestión de recursos humanos se resitúan y reconfiguran ahora dentro de esta nueva propuesta que representa la gestión del aprendizaje. En este manual, además de intentar ver la gestión del aprendizaje como un todo (con sus correspondientes momentos o subprocesos de planificación, ejecución[136] y evaluación), proponemos desagregarla en tres **componentes**:

- Gestión del clima.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión de la cultura.

Debemos decir, con todo, que esta **división tripartita** de la gestión del aprendizaje que hacemos es una aportación propia (basada en las distinciones tripartitas clásicas de las facultades humanas en las que se inspira también, por ejemplo, la taxonomía de Bloom que vimos en la figura 1.H.5.) que sometemos, modestamente, al contraste de la comunidad científica, profesional e institucional. Por otra parte, hemos de admitir que las fronteras entre sentimientos, conocimientos y valores (tanto individuales como organizacionales) no son en absoluto nítidas, de modo que, como se verá, los procesos y

herramientas que propondremos en cada uno de los apartados tendrán incidencia en los otros.

10.2. Gestión del clima

Proponemos hablar de **gestión del clima** para referirnos a:

> *aquel proceso de gestión que se ocupa sistemáticamente de la evaluación y mejora del clima organizacional*[137].

Ciertamente hemos de admitir que el clima de una organización es posiblemente uno de sus aspectos o dimensiones más intangibles y complejas. De hecho, hay que reconocer que existen muchas y **muy diversas definiciones** de clima (normalmente se habla de clima laboral) en la literatura de gestión. En ocasiones, con un significado similar se habla de atmósfera o de moral de la organización.

Sea como fuere, existen instrumentos para la **evaluación** o diagnóstico del clima en las organizaciones. Los más conocidos son los de evaluación de contextos, ambientes o climas sociales, desarrollados, por ejemplo, por Rudolf Moos. Para hacer un diagnóstico acerca del clima de una organización o red se utilizarán, en buena medida, indicadores directos de satisfacción de las personas en relación con diversos aspectos de la organización o con la organización como tal. También cabe utilizar indicadores indirectos como, por ejemplo, de absentismo, rotación, quejas, accidentes, productividad o participación.

En función de la evaluación del clima que se haga en cada caso, cabría planificar y llevar a cabo intervenciones que permitieran modificar ese clima. Hay que decir que, normalmente, la **mejora** del clima vendrá dada por intervenciones que inciden en otros elementos o dimensiones de la vida de las organizaciones y sistemas, de suerte que la mejora del clima vendrá a ser un efecto secundario inducido por cambios primarios operados en las infraestructuras, en las estructuras formales o en las actividades, por poner tres ejemplos.

ENFOQUE

10.E.1. Desarrollo organizacional

Los antecedentes de la corriente del *desarrollo organizacional* son los investigadores del **Tavistock Institute** of Human Relations y Kurt **Lewin** (centroeuropeo, 1890-1947), representante de la escuela de la dinámica de grupo y formulador de la teoría del campo (de fuerzas dinámicas que actúan en los procesos de cambio), de gran influencia en la escuela de las relaciones humanas. Ambos movimientos surgieron de forma independiente en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, en Inglaterra el primero y en Estados Unidos el segundo. El concepto de investigación-acción, central en el segundo enfoque, enfatiza la idea de cambio, juntamente con la de producción de conocimientos. Lewin señala que la mejor manera de estudiar cómo funciona un sistema social es a través del intento de modificarlo. De hecho se ha considerado el desarrollo de la organización como sinónimo de la investigación-acción.

Como elementos comunes de este enfoque aparecen la realización de un **diagnóstico interactivo**, el uso de las ciencias del comportamiento, la identificación de problemas prioritarios y el **uso de la comunicación, la participación y el trabajo en equipo para cambios en estructura y cultura**, promovidos desde la dirección (entendida como agente de cambio) con el apoyo de consultoría externa. Se ha hablado de la preeminencia, sobre todo en los años setenta del siglo XX, del enfoque del desarrollo organizacional para la gestión del cambio en las organizaciones. Lewin elaboró un modelo, más tarde perfeccionado por Schein, en el que identifica tres pasos en el proceso de cambio:

- Descongelar: supone conseguir que la necesidad de cambio se acepte como evidente.
- Cambiar: se van identificando e interiorizando nuevas actitudes, valores y comportamientos.
- Recongelar: asegurar los nuevos patrones de conducta mediante apoyo o refuerzo.

Schein, por su parte, identificará tres modelos de **consultoría**:

- «Experto: El cliente desea unos conocimientos expertos (…) para resolver un problema que ha identificado (…).
- Doctor-Paciente: El consultor hace un diagnóstico (…). A continuación se hace una recomendación (…).
- Consultoría de procesos: El consultor facilita un proceso de aprendizaje dentro de la empresa del cliente (…). No se considera que el consultor tiene respuestas a los problemas, sino la capacidad de ayudar al cliente a identificarlos y a desarrollar e implantar las soluciones» (Mateos-Aparicio y otros, 1998: 666).

En esta corriente, además del citado Edgar **Schein** (nacido en 1928 y que es, sin duda, el autor más citado en relación con el tema de la cultura organizacional), se inserta Chris **Argyris** (nacido en 1923, autor de referencia en materia de aprendizaje organizacional) o autores conocidos, sobre todo, por sus aportaciones sobre el liderazgo como Lippitt, Bennis, Blake o Mouton. En la práctica del desarrollo organizacional han tenido acogida, por ejemplo, las propuestas y técnicas del análisis transaccional de Eric Berne. Otra técnica muy utilizada es la de los grupos T o de entrenamiento de la sensibilidad.

La profundidad, la complejidad y la fragilidad de las dimensiones emocionales de las unidades y organizaciones aconsejan prestar atención constante al clima organizacional, pero, a la vez, recordar siempre que nos encontramos ante una dimensión de manejo delicado en la que más que los conocimientos teóricos de las personas con responsabilidades de gestión va a influir cuáles sean sus **actitudes** profundamente arraigadas y sus competencias relacionales genéricas. Una organización en la que la emocionalidad predominante es, por ejemplo, la del miedo, el resentimiento, la arrogancia o la apatía no se transforma con facilidad y normalmente es necesario un comportamiento consistente y constante por parte de líderes en la organización para ir transformando ese tipo de emocionalidad, acompañado de cambios consensuados, evaluables y adecuadamente comunicados en aspectos como las condiciones laborales o

los recursos disponibles (por poner nuevos ejemplos representativos de variables a tener en cuenta).

En el caso de las organizaciones y sistemas dedicados a la **intervención social**, el clima puede ser una variable especialmente crítica por el elevado contenido relacional y la alta carga emocional que conlleva frecuentemente la intervención social. Debemos recordar que la intervención social tiene que ver con:

- interacción, en muchos casos, con personas vulnerables y vulneradas emocionalmente,
- contacto con entornos familiares y comunitarios que tendemos a concebir como especialmente propicios e indicados para la calidez afectiva.
- mantenerse y resistir en situaciones paradójicas o, directamente, conflictivas.

Todo ello hace especialmente relevante la capacidad que las unidades, organizaciones, sistemas o redes tengan de configurarse como **soporte emocional** en los procesos de intervención social. El clima, como sentimiento compartido por las personas involucradas en esas organizaciones y redes, vendrá a constituir, en cierto modo, el entorno afectivo que contribuirá a la formación y transformación de los sentimientos con los que se realizará la intervención social y, hasta cierto punto, la emocionalidad que se compartirá con las destinatarias y destinatarios de la actividad.

10.3. Gestión del conocimiento

Denominaremos **gestión del conocimiento** al

> *proceso de gestión orientado a la construcción y utilización del conocimiento organizacional para la consecución de los resultados, en general, de desarrollo de una organización.*

Y para hablar de conocimiento organizacional es oportuno señalar que existen diferentes **tipos de conocimiento** (aunque aparezcan entremezclados) a considerar. Así, por ejemplo:

- Existe un conocimiento conceptual y teórico de carácter científico, producido siguiendo las normas y los códigos vigentes en las diversas comunidades científicas.
- Existe también un saber hacer o un saber cómo *(know how)* hijo en buena medida de la experiencia práctica.
- También cabe hablar de conocimientos de tipo filosófico, principios referenciales fruto de la reflexión compartida que, sin embargo, no son susceptibles (o no han sido objeto) de demostración científica.
- Podemos hablar, asimismo, de conocimiento técnico en tanto en cuanto exista

un cierto grado de formalización establecida acerca de la manera de operar en algún ámbito, en alguna medida como aplicación de conocimiento científico y en alguna medida como sistematización de un saber hacer a partir de la experiencia.

Sea como fuere, estamos hablando, en todo caso, de conocimiento compartido o colectivo y eso quiere decir, desde nuestro punto de vista, **construido** en forma relativamente compartida y colectiva. Ello es así porque partimos de la base de que el conocimiento, como tal, no puede transmitirse[138]. Lo que podemos transmitir es información[139], pero, para que algo pueda ser considerado como conocimiento, ha de ser construido (si se quiere, reconstruido) activamente por el sujeto (individual o, en nuestro caso, colectivo) cognoscente. Por otra parte, aplicando al caso del conocimiento, lo que antes decíamos para el conjunto de lo aprendido en general, cabe hablar de conocimiento tácito[140] y conocimiento explícito, pudiendo tener, tanto el uno como el otro, carácter individual o colectivo.

En la medida en que el conocimiento se vuelve un patrimonio relativa o comparativamente más valioso, se torna más importante su gestión, dado que sólo el conocimiento compartido puede ser considerado como patrimonio de la organización. Aquellas organizaciones que no consiguen que el conocimiento individual se reconstruya colectivamente no consiguen una aportación significativa y sostenible de valor añadido atribuible, realmente, a la organización. En el conocimiento de la organización incluimos el conocimiento que ésta tiene **sobre sí misma**, tanto en términos retroactivos (mirando hacia atrás) como proactivos (mirando hacia delante).

Por otra parte hay un territorio fronterizo entre el conocimiento (y, en general, lo aprendido) y la estructura de la organización. En el terreno de lo tácito, lo aprendido se manifiesta en rutinas y, en la medida en que media una formalización, hablaríamos de tecnologías, metodologías, procedimientos que, según nuestro concepto, son **estructura formal** de las organizaciones o redes. Pensemos, por ejemplo, en una organización que ha aprendido una manera de hacer algo, que la formaliza y la explicita y que incluso la configura como instrumento. En ese caso, el conocimiento se ha estructurado (se ha hecho estructura) y, finalmente, ha tomado forma de un recurso (ese instrumento) que, éste sí, es susceptible de ser utilizado directamente por otra organización (aunque, lógicamente, al utilizarlo y para utilizarlo necesitará desarrollar una determinada estructura y construir un determinado conocimiento).

Para el caso de las organizaciones y redes dedicadas a la **intervención social**, en lo relativo a la gestión del conocimiento, cabría resaltar algunas cuestiones que podríamos considerar programáticas:

- La importancia crítica del saber hacer relacional que se comparte, en buena medida, en las rutinas organizacionales.
- La oportunidad de transformar, al menos en parte, yacimientos de conocimiento tácito que existen en las organizaciones y sistemas en conocimiento explícito.
- La necesidad, en muchos casos, de desaprender lo que creemos saber, por

ejemplo, sobre destinatarias y destinatarios que son objeto de estigmatización social.

- El reto de construir saberes transdisciplinares entre personas formadas, en muchas ocasiones, en compartimentos disciplinares estancos.
- La urgencia de que las unidades y organizaciones dedicadas a la intervención social se autoconciban, cada vez más, como constructoras de conocimiento en el marco de un sistema de ciencia y tecnología de lo social (que en buena medida está por construir).

ENFOQUE

10.E.2. Peter Senge, la quinta disciplina y más

Peter **Senge** (nacido en 1947, discípulo de Argyris) es considerado uno de los principales referentes sobres gestión del conocimiento y es autor de *La quinta disciplina.* Señala que la creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco *disciplinas de aprendizaje* que constituyen programas permanentes de estudio y práctica:

1. «**Dominio personal**: aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.
2. **Modelos mentales**: reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones.
3. **Visión compartida**: elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.
4. **Aprendizaje en equipo**: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.
5. **Pensamiento sistémico**: un modo de analizar —y un lenguaje para describir y comprender— las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas» (Senge, 1995: 6-7).

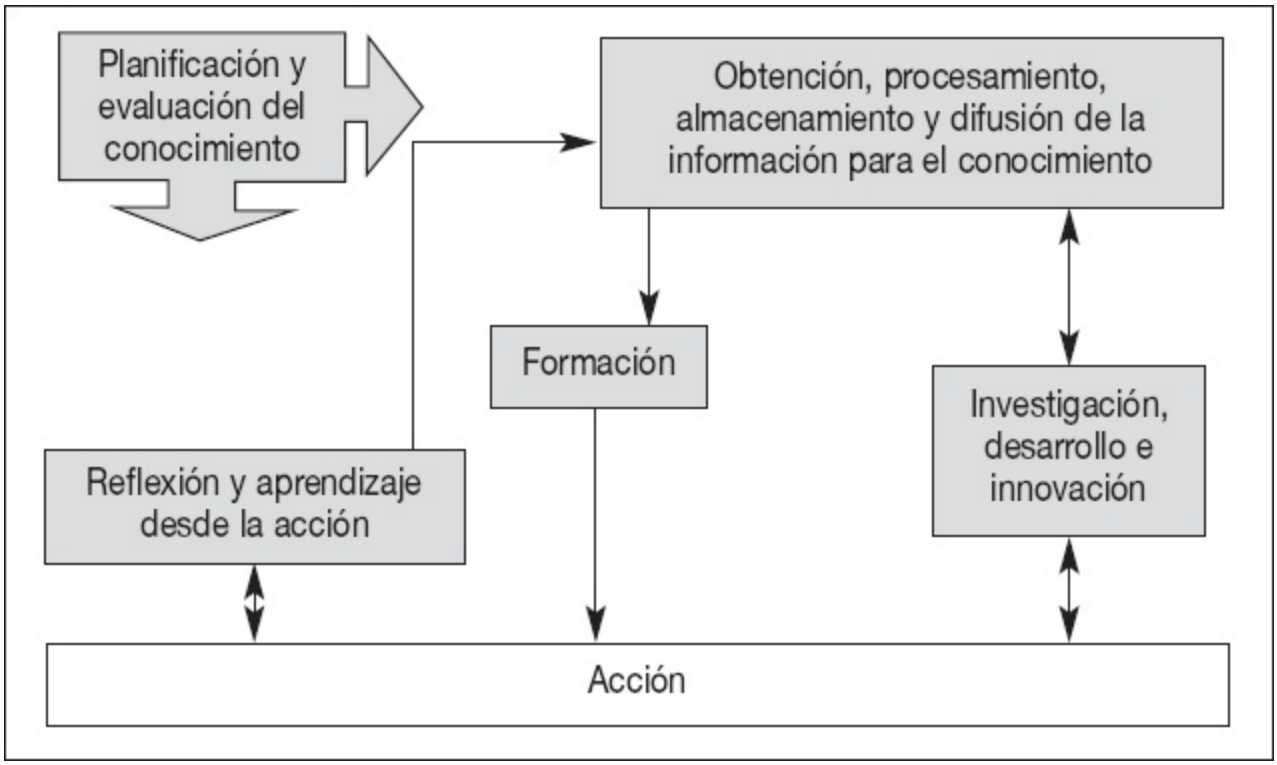
Son, en todo caso, muchos los autores que (con más o menos rigor) ponen el énfasis en aspectos cognitivos de la gestión. Es el caso, por ejemplo, de Edward De Bono y el *pensamiento lateral* (alternativo al lineal y racional) o de la *programación neurolingüística (PNL)*[141], representantes de un tipo de propuestas que se sitúan en ese ambiguo y superpoblado espacio intermedio entre el discurso de la gestión y el del *crecimiento personal*.

En la figura 10.E.3. intentamos representar un modelo tentativo de un proceso de gestión del conocimiento con los diversos **subprocesos** en los que se desagregaría. Debe entenderse que se trata de un esquema que proponemos sin que nos parezca posible ni deseable trazar fronteras o separaciones nítidas entre los diferentes subprocesos: ¿Dónde

termina el aprendizaje desde la práctica y dónde comienza la formación? ¿Dónde acaban estos dos subprocesos y comienza la investigación, el desarrollo y la innovación? Valga el esquema, sin embargo, como propuesta tentativa para su estudio y aplicación y modificación.

ENFOQUE

10.E.3. Subprocesos en la gestión del conocimiento



10.3.1. Planificación y evaluación del conocimiento

Como en todo proceso, en el de gestión del conocimiento identificamos momentos o subprocesos de **planificación y evaluación**. Así, en la planificación del conocimiento formulamos objetivos relacionados con el conocimiento y planteamos las actividades (o las políticas de aplicación en la organización) y recursos que nos permitirán alcanzar dichos objetivos. La evaluación nos permitirá averiguar, por ejemplo, si se han alcanzado los objetivos formulados o, en general, cuál es la situación o estado de la organización en lo que tiene que ver con el conocimiento y con lo que se hace para su construcción. La planificación y evaluación en materia de gestión del conocimiento (así

como la estructuración de los procesos de gestión del conocimiento) permitirán articular sinérgicamente los diversos subprocesos que componen la gestión del conocimiento.

La sistemática permanente de planificación y evaluación relativa al conocimiento ha de servir para identificar proactivamente y cubrir adecuadamente las brechas o **necesidades de conocimiento** que constantemente aparecen en las organizaciones y redes en su dinámica de funcionamiento y relación con un entorno cambiante en el cual aparecen constantemente nuevos fenómenos, nuevos retos, nuevos procesos y nuevas respuestas sociales.

CASO

10.C.2. Sin trabajo en red, sin lenguaje común

Se presentan a continuación cuatro textos recibidos por una familia como muestra de un caso de presumible ausencia de trabajo en red y lenguaje común.

1.

Mi querida señora: me dirijo a usted con todo respeto para hacerle algunos comentarios acerca de su hijo Albertito. Como maestra preparada y experimentada que soy, debo decirle que no me he encontrado en mis largos años de carrera profesional un caso como el suyo. Sé perfectamente cómo son estos niños, pero Albertito es el niño más hiperactivo y agresivo que yo haya visto nunca y no estoy dispuesta a que los otros 40 niños de la clase se vean perjudicados por él. Me pregunto si no habría otro lugar más adecuado para él donde pudiera ser atendido mejor.

2.

Tras revisión médica realizada en este hospital previa derivación de pediatra podemos manifestar que don Alberto Granda Chicaiza, paciente aquejado de trisomía del par 21, con retardo mental severo, presenta una patología cardíaca consistente en cojinetes endocárdicos que producen una limitación funcional ligera, manifestándose disnea sólo en casos de grandes esfuerzos. Asimismo, tras revisión oftalmológica se aprecia miopía moderada. Se aconseja la revisión pediátrica periódica del paciente.

3.

El niño Alberto Granda vive en un ambiente social deprivado a causa de pertenecer a una familia inmigrante de escasos recursos que habita en un barrio urbano-marginal. La vivienda carece de agua corriente y consta de tres piezas, dos de ellas dormitorios en los que se reparten los ocho miembros de la familia. Ningún miembro de la familia ha cursado más allá de los estudios primarios. Los padres pasan el día trabajando fuera de la casa, permaneciendo en la misma una anciana abuela, dándose el caso, incluso, de que Alberto no puede acudir en ocasiones a la escuela por tener que cuidar de sus hermanos pequeños. La familia recibe periódicamente ayuda económica de la parroquia.

4.

Alberto Granda Chicaiza, de ocho años de edad es un deficiente mental moderado consecuente a mongolismo, con un Cociente Intelectual de 53 y una Edad Mental de 4,24, obtenidas mediante la aplicación del Wechsler. Aplicándose al niño Test de Apercepción Temática (TAT) se observan con claridad rasgos de desajuste emocional y adaptativo, así como de impulsividad agresiva. La observación y entrevista con el paciente confirman los hallazgos de los tests y aconsejan la iniciación de un tratamiento psicoterapéutico que permita mejorar el pronóstico del muchacho.

10.3.2. Reflexión y aprendizaje desde la acción

El aprendizaje (reflexivo) en y desde la acción es uno de los procesos fundamentales que pueden permitir la construcción del conocimiento. Obviamente, la mera praxis desencadena siempre algún tipo de aprendizaje tanto individual como colectivo. Sin embargo, en ausencia de una gestión proactiva, el aprovechamiento de la acción en términos de aprendizaje organizacional es, ciertamente, anecdótico. Así pues, para que la práctica se convierta en una herramienta y un espacio para la construcción compartida de conocimiento, son necesarias **actitudes y comportamientos** como, por ejemplo, los siguientes:

- Reconocer, explicitar y reiterar que es posible y necesario aprender desde la acción.
- Reconocer, explicitar y reiterar que todas las personas que participan en una situación tienen la capacidad de participar en la construcción de conocimiento.
- Pararse a pensar, tanto en la ejecución de las actividades como, sobre todo, en momentos de planificación y evaluación u otros[142].
- Dedicar tiempo a la construcción y negociación de un lenguaje común[143].
- Reconocer y reforzar aprendizajes.
- Sistematizar las experiencias y compartir lo aprendido.
- Comparar y contrastar el conocimiento adquirido desde la práctica con otros tipos de conocimiento.
- Reconocer, explicitar y reiterar que todo conocimiento construido puede y debe ser cuestionado y revisado.

En palabras de Donald Schön:

> *«El estudio de la reflexión desde la acción tiene una importancia clave. El dilema del rigor o la relevancia puede ser resuelto si podemos desarrollar una epistemología de la práctica que sitúe la resolución técnica del problema dentro del contexto más amplio de una indagación reflexiva, muestre cómo la reflexión desde la acción puede ser rigurosa por propio derecho, y vincule el arte de la práctica, en la incertidumbre y el carácter único, con el arte de la investigación del científico»* (Schön, 1998: 73).

El aprendizaje reflexivo desde la acción vale, ciertamente, para aprender a partir de las actividades operativas de intervención social pero, también, como no podría ser de otra manera, a partir de todas las actividades que tienen lugar en las organizaciones y redes de intervención social y, lógicamente, también a partir de las **actividades de gestión**. Ello quiere decir que además de gestionar el aprendizaje, también aprendemos gestionando y que, por tanto, en el ejercicio de nuestras responsabilidades de gestión, admitimos no saberlo todo sino estar aprendiendo. Schön nos anima a hacerlo, pero también nos pone *sobre aviso*:

> *«Cuando un miembro de una burocracia emprende el curso de una práctica reflexiva, permitiéndose experimentar confusión e incertidumbre, haciendo a sus marcos de referencia y teorías objetos de la crítica y el cambio conscientes, puede incrementar su capacidad para contribuir al aprendizaje significativo, pero también convertirse, del mismo modo, en un peligro para la estabilidad del sistema de reglas y procedimientos dentro de los cuales espera suministrar su pericia técnica»* (Schön, 1998: 287).

10.3.3. Obtención, procesamiento, almacenamiento y difusión de información para el conocimiento

Otro de los subprocesos que queremos considerar dentro del proceso de gestión del conocimiento es el que se ocupa de la información especialmente relevante para la construcción del conocimiento. Ciertamente, en el capítulo 6 ya nos hemos referido al proceso general de gestión de la información; sin embargo, a los efectos de este subproceso que ahora abordamos, nos interesa, tan sólo, una parte de la información que se puede emitir o recibir en una organización o red, a saber, aquella que puede ser más útil en los procesos de construcción de conocimiento. Para referirnos e este tipo de información, solemos utilizar, genéricamente, la denominación de **documentación** y a ella suele atribuirse una significatividad más intemporal o universal que a otras informaciones de las que dispone la organización.

En primer lugar, se trataría de articular y mantener maneras de **obtener** este tipo de información. En ocasiones se trata de documentación producida por la propia organización, ya que no es infrecuente que haya documentos producidos en una organización y que no son identificados por la propia organización como información relevante para la construcción de conocimiento. En otras ocasiones se trata de documentación producida fuera de la organización. En todo caso, se trata de proceder a una identificación y selección sistemática de las fuentes de información (proveedoras de libros, páginas web, revistas, centros de documentación, servicios de información y así sucesivamente) y a una gestión proactiva y constante de las relaciones (de compra, suscripción, intercambio u otras) que permitirán obtener la documentación procedente de esas fuentes. Para todo ello resulta clave conseguir que todas las personas de la

organización o red se conviertan en agentes de identificación de información útil (empezando por la elaborada por cada una de ellas).

Una segunda labor es la de **procesar** la información o documentación obtenida. Este procesamiento puede suponer operaciones como las siguientes:

- Selección, ya que la facilidad de transmisión de la información está haciendo que tengamos cada vez más cantidad de información y documentación disponible.
- Clasificación (en función de un mapa conceptual según los intereses de la organización).
- Catalogación (es decir, hacer, en su caso, una ficha del documento introduciéndola en una base de datos).
- Indización (es decir, elaboración, en su caso, de descriptores o palabras clave acerca del documento).

En tercer lugar se trata de **almacenar** la documentación tanto en el espacio físico como en el espacio virtual. A la hora de almacenar la información se debe velar por su conservación segura y por la facilidad de acceso, búsqueda y recuperación. Se trata también de ir superando hábitos disfuncionales tales como acumular en la organización (por ejemplo en papel) información que está permanentemente accesible en las redes informáticas.

Por último se articulará la manera de **difundir** la información. Para las estrategias y procedimientos de difusión de la información y documentación, se proponen las siguientes características:

- Contención. No sepultar a las personas en cantidades de información y documentación que no pueden revisar.
- Orientación a la persona usuaria. Intentar que a cada persona le llegue aquello que le puede interesar. Evitar los envíos indiscriminados.
- Automatización. Que todo lo que puedan hacer las máquinas lo hagan las máquinas.
- Motivación. Una pedagogía que promueva el que las personas adquieran hábitos de consulta de documentación a la hora de abordar sus trabajos.
- Actualización. Atención a las novedades.
- Potenciación de la autonomía de las destinatarias y destinatarios. Entender que, además de los sistemas de los que dispongan las organizaciones y las redes, cada unidad y cada persona ha de tener sus propios sistemas autónomos de gestión de la información y la documentación.
- Seguridad. Que la distribución de la información y la documentación no ponga en riesgo su integridad y conservación.

10.3.4. Formación

Según Guy Le Boterf y otros:

> *«El objetivo final de un sistema de formación profesional es producir competencias. Con ese término designaremos una combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto profesional»* (Le Boterf y otros, 1993: 33).

Desde nuestro punto de vista, el proceso de formación o capacitación puede descomponerse, como cualquier proceso, en momentos o subprocesos de planificación, ejecución y evaluación. Dentro de lo que nosotros llamamos **evaluación**, en la literatura suele ocupar un apartado relevante el denominado *diagnóstico de necesidades de formación*. Para la determinación de las necesidades de formación podemos utilizar las técnicas de evaluación de necesidades y, en general, de investigación social que hemos presentado en el capítulo 3. Las necesidades de formación se establecerán en términos de competencias o capacidades (individuales y colectivas), tomando en consideración los diferentes tipos de conocimiento de los que hemos hablado al comienzo del apartado 10.3., así como la imbricación entre conocimientos, sentimientos y valores[144].

Lógicamente, además de la evaluación de necesidades hay que referirse a la evaluación de los resultados de la formación. Suele hablarse de auditoría de la formación para referirse a una evaluación global que se fijaría en resultados y procesos. En cuanto a la **planificación**, suele hablarse del *plan de formación*. Dentro del mismo, Le Boterf insiste en la importancia de la elaboración de pliegos de condiciones en relación con las diferentes acciones formativas. Un pliego de condiciones es el:

> *«Documento de orientación destinado al prestatario de formación y que describe la contribución esperada (objetivos de impacto, objetivos de resultados) y las características deseadas de la acción de formación»* (Le Boterf y otros, 1993: 21).

Es importante que aparte de planificaciones anuales, se hagan planificaciones de más largo alcance, ya que éstas son las que permiten organizar bien las acciones de formación en función de las necesidades identificadas. La planificación de la formación puede entenderse como un proceso continuo de definición y redefinición del currículo (o propuesta formativa). En cuanto a las **opciones metodológicas** de referencia, en este momento, en materia de formación o capacitación, recogeríamos las siguientes:

- Se entienden los procesos de formación fundamentalmente como **procesos colectivos**[145] de acción, comunicación y construcción de conocimiento en los que se aprende con el *cómo* y con el *qué*. Procesos en los que aprenden todas las personas partiendo de las necesidades, de los conocimientos, del lenguaje,

de las destrezas de todas las personas, considerándose la heterogeneidad como una oportunidad.

- Se plantea la experiencia de la formación como un **proceso continuo** que se da en y a partir del trabajo diario.
- Se apuesta por un **aprendizaje activo y participativo**. Comunicación en dos direcciones y permanente retroalimentación (aunque facilitadoras o facilitadores y participantes tengan diferentes roles y funciones). Se considera que cuantos más sentidos y canales de comunicación se involucren, en principio, es mejor.
- Se aspira al **aprendizaje significativo**. Se plantea que la propuesta, en el fondo y la forma, sea asequible y estimulante para quien la recibe. Se asume que, en la medida de lo posible, la conceptualización debe surgir de la reflexión a partir de una experiencia concreta, de modo que el facilitador o facilitadora ayude a la elaboración conceptual de los y las participantes y al contraste de los conceptos elaborados por el grupo con los conceptos compartidos por la comunidad científica y de intervención, intentando que todo concepto sea aplicado prácticamente.
- Se proponen **elementos** como el establecimiento de contratos de formación (que recojan a todas las personas), atención a la administración del tiempo, recursos adecuados y suficientes, incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el currículo[146], apoyo de documentación preparada de antemano, combinación de participación en actividades propias y ajenas y prácticas participativas de evaluación.

CASO

10.C.3. Proyecto Aukera

El Proyecto Aukera es un proyecto formativo que busca cambios en el repertorio de concepciones, actitudes y destrezas de las personas profesionales y voluntarias que trabajan con personas con discapacidades en los servicios sociales de una determinada provincia. Su ejecución está prevista para un período de tres años, teniendo como destinatarias directas a un total de 400 personas y como beneficiarias indirectas a unas 4.000 personas. Se trata de un proyecto diseñado por la empresa Lantzen, cooperativa en la que trabajan diez personas. En su esquema de financiación, además de una pequeña aportación de la propia cooperativa, se prevé una participación de diversas administraciones públicas y de las entidades privadas que prestan servicios sociales especializados a personas con discapacidad.

En pocas palabras, se trata de crear un equipo formado por cuatro personas de Lantzen junto a cuatro profesionales con vinculación a la intervención social con personas con discapacidades que diseñen y ofrezcan una acción formativa de una cierta envergadura (400 horas) a un colectivo de 80 personas (en cuatro grupos) vinculadas a la atención a personas con discapacidad. De entre quienes participen en estas primeras

acciones formativas (consideradas piloto) se seleccionará a 32 personas que actuarán como facilitadoras en una segunda oleada de acciones de formación dirigida a 320 personas divididas en 16 grupos.

En el proyecto, dentro del apartado de antecedentes, se comienza, a lo largo de una serie de páginas, presentando la empresa Lantzen como proveedora de servicios de formación para las organizaciones y las personas vincu ladas a la intervención social. Se explica la trayectoria de la cooperativa y se presentan los principios filosóficos que asume en relación con la intervención social, las discapacidades y la formación. A continuación se hace un análisis de los servicios sociales y de la atención desde ellos a las personas con discapacidad en la provincia. Se aportan datos acerca del crecimiento de estos servicios en la década de los ochenta y (en menor medida) en la década de los noventa. En un ejercicio de prospectiva acerca de la evolución futura en los servicios sociales y la atención a las personas con discapacidad, se hace referencia a los siguientes fenómenos:

- Se incrementará el número de personas con discapacidades y la extensión de sus necesidades.
- Se incrementará la variedad de servicios sociales.
- Desde la comunidad científica y profesional y las administraciones públicas, se potenciarán las alternativas comunitarias de intervención en detrimento de las alternativas institucionales.
- Se incrementarán las expectativas y exigencias de calidad en los servicios por parte de los diferentes públicos.

Estas tendencias, según el proyecto, generan unas necesidades de formación en los recursos humanos vinculados a la intervención social con personas con discapacidades que girarían en torno a la adquisición o desarrollo de competencias que posibiliten:

- Un incremento de la polivalencia de las personas.
- El trabajo en equipos interdisciplinares.
- La intervención basada en la comunidad.
- La adopción de un enfoque cliente en la atención a las personas, las familias y la comunidad, quienes han de ser consideradas como competentes por los agentes de intervención.

Se considera que para una mayoría de las personas profesionales y voluntarias que trabajan en los servicios sociales con personas con discapacidades resultaría provechosa la participación en una acción formativa que respondiera a esas necesidades de formación. Se considera que un colectivo de 400 entre ellas puede ser suficientemente significativo y que la formación de estas 400 personas repercutiría en la calidad de vida de 4.000 personas con discapacidad y personas de su entorno.

El objetivo general del proyecto es obtener en un número significativo de personas profesionales y voluntarias cambios en las concepciones, actitudes y destrezas relacionadas con la intervención social con personas con discapacidades que sean concordantes con los nuevos postulados filosóficos, científicos y técnicos de orientación participativa e inclusiva y, por lo tanto, posibilitadores de procesos institucionales y sectoriales de mejora de la calidad de los servicios y, consiguientemente, de la calidad de vida de las personas con discapacidad. Se formulan a continuación los siguientes objetivos específicos:

- Sensibilización sobre la necesidad de formación.
- Reflexión crítica sobre la propia praxis personal, institucional y sectorial.
- Aumento significativo de los conocimientos acerca de los nuevos enfoques sobre la intervención social y las personas con discapacidad.
- Mejora de las destrezas para la intervención social de tipo participativo e integrador.
- Incremento de la autoestima profesional y la motivación para el trabajo con personas con discapacidad y la intervención social en general.

Se añaden además otros a los que se denomina objetivos instrumentales:

- Incremento del conocimiento por parte de Lantzen de las necesidades y demandas de formación en los recursos humanos que intervienen socialmente con personas con discapacidad.
- Establecimiento de relaciones estables de información, comunicación, referencia, formación, asesoramiento y servicio entre Lantzen y un grupo de personas y equipos en diferentes lugares de la provincia y de estas personas y colectivos entre sí.

- Detección de personas especialmente capacitadas para promover procesos de formación, cambio y desarrollo institucional en las instituciones prestadoras de servicios sociales a personas con discapacidad.

Se incluyen a continuación los indicadores de evaluación que se proponen para ser utilizados. Dado que se pretende hacer una evaluación del impacto, de los resultados y de los procesos, se incluyen tres tipos de indicadores:

- Indicadores de proceso, como, por ejemplo, puntualidad en las acciones formativas, asistencia, deserción, cobertura geográfica, número de instituciones participantes o satisfacción de los participantes acerca de procesos.
- Indicadores de resultados: utilización de destrezas, diferencia de porcentaje de errores en cuestionarios antes y después o satisfacción de las personas participantes en relación con las competencias adquiridas.
- Indicadores de impacto: cambios en la estructura organizativa de las organizaciones, propuestas formales de mejora en las organizaciones, satisfacción de personas del entorno de las personas participantes o demandas de formación por parte de las organizaciones.

Se describen, a continuación, los procesos (o series de actividades) que habrán de tener lugar a lo largo de la ejecución del proyecto para que se cumplan los objetivos planteados, así como las estructuras correspondientes. Así, en primer lugar se trata de seleccionar a cuatro profesionales que junto a cuatro profesionales de Lantzen conformen el equipo técnico del proyecto. Para ello se irá convocando a profesionales conocidos e identificados por Lantzen proponiéndoles un contrato a tres bandas con Lantzen y las instituciones para las que trabajan, de modo que estas personas dediquen un 25% de su tiempo de trabajo al proyecto. Se espera concluir esta actividad en un mes. Una vez constituido el equipo técnico, éste dispone de siete meses para diseñar la acción formativa y elaborar sus materiales escritos a partir del prediseño que figura en el proyecto. A continuación se diseñará y llevará a cabo la campaña de presentación de las acciones formativas dirigida, en este caso, a un grupo seleccionado por el equipo técnico de personas consideradas potencialmente más aptas para futuras labores formativas. Para ello se cuenta con un mes.

A comienzos del segundo curso de ejecución del proyecto, los miembros del equipo técnico formarán cuatro parejas (constituidas siempre por una persona de Lantzen y una de las otras personas del equipo técnico) que actuarán como facilitadoras en cuatro acciones de formación iguales dirigida cada una de ellas a un grupo de 20 personas. Estas acciones formativas tendrán lugar a lo largo de los ocho primeros meses del segundo curso de ejecución del proyecto. Posteriormente se seleccionará entre las 80 personas participantes en las cuatro acciones de formación a 32 personas, para actuar como facilitadoras en procesos de formación.

En los cuatro últimos meses del segundo curso se diseñará y llevará a cabo la campaña de presentación y promoción de las acciones formativas a desarrollar a lo largo del tercer curso.

En el tercer curso, se formarán cuatro equipos sectoriales coordinados por un miembro del equipo técnico y ocho formadoras o formadores. Cada equipo sectorial se ocupará de la planificación, realización y evaluación de cuatro acciones formativas (para 80 personas) en cada una de las cuales actuarán como facilitadoras o facilitadores dos de las formadoras o formadores que se seleccionaron anteriormente. Se realizarán estos procesos a lo largo de los ocho primeros meses del tercer curso de ejecución del proyecto.

Los cuatro miembros del equipo técnico que no asumen la coordinación de un equipo sectorial son quienes asumen las siguientes responsabilidades:

- Coordinador o coordinadora general del proyecto (responsable de la planificación, coordinación y evaluación del proyecto y de la interlocución principal del mismo hacia el exterior).
- Coordinador o coordinadora técnica y responsable de la elaboración de los materiales escritos.
- Responsable de la gestión de recursos (humanos, materiales, económicos e informacionales).
- Una cuarta persona sin funciones fijas, que apoya a las otras siete en procesos diversos.

La acción formativa que se va a ofrecer en el proyecto Aukera está destinada a un grupo de 20 personas profesionales y voluntarias de los servicios sociales, en principio, de varias instituciones o servicios próximos entre sí. Se conformarán grupos en aquellos lugares en los que personas e instituciones interesadas y dispuestas a asumir el compromiso que representa participar en la acción formativa, compromiso que incluye

la participación activa y la contribución mediante la puesta a disposición de locales y otros recursos materiales, así como una contribución económica.

Los objetivos de la acción formativa coinciden con los del proyecto. Para el desarrollo de la acción formativa se proponen los siguientes elementos estructurales:

- El grupo, formado por los 20 participantes. Se plantean 100 horas de sesiones grupales.
- El equipo. Formarán equipo los miembros de cada grupo que provengan de la misma institución. Habrá 24 horas de trabajo en equipo.
- El trabajo personal. Se han calculado 132 horas de trabajo personal.
- Las prácticas. Se han calculado 144 horas de prácticas.

Se propone un itinerario en torno a los siguientes contenidos de referencia:

- La intervención social (investigación social, análisis de la realidad, filosofía y políticas, servicios sociales).
- Personas en relación con personas (concepto de persona y concepto de discapacidad, aprendizaje, comunicación, intervención individual).
- Servicios e iniciativas en un escenario (necesidades sociales, sistema de servicios, agentes en la intervención social, personal remunerado y voluntario en la intervención social).
- Trabajo en equipo, grupal y con familias (dinámica de grupos, intervención familiar, trabajo en equipo, animación de grupos).
- Trabajo en las organizaciones (estudio de la organización, elaboración de proyectos, evaluación de proyectos, cambio en las organizaciones).

El proyecto termina con una relación de los recursos humanos, materiales y financieros (presupuesto) necesarios, temporalizada en función del desarrollo de los procesos.

10.3.5. Investigación, desarrollo e innovación

El último de los subprocesos que queremos considerar dentro del proceso de gestión del conocimiento es el de investigación, desarrollo e innovación, tres palabras que frecuentemente aparecen juntas y simbolizadas con sus siglas (**I+D+i**). Entendemos que las unidades, organizaciones, sistemas y redes de intervención social pueden y deben involucrarse en procesos de investigación científica (básicamente, entendemos, investigación social) que posibiliten el desarrollo tecnológico y la consiguiente innovación en los diferentes procesos en los que se despliega y articula la intervención social.

Entendemos por **investigación** social[147]:

> *la utilización del método científico para conocer las realidades y procesos sociales.*

Cuando hablamos de utilización del **método científico** (y por tanto de un proceso capaz de producir conocimiento científico) queremos decir que:

- Comenzamos por tomar como fundamento los modelos, conceptos, hallazgos y

preguntas que posee, hasta el momento, nuestra comunidad científica, institucional y profesional de referencia (aquella que se ocupa de nuestra área de interés e intervención).

- Procedemos en todo momento de forma rigurosa, racional, lógica y sistemática.
- Pasamos, necesariamente, por una contrastación y eventual verificación de nuestras hipótesis en la realidad, en los hechos.
- Buscamos la máxima objetividad, por ejemplo mediante el control de los procedimientos o el consenso entre diferentes personas.
- Intentamos llegar a nuevos conocimientos: leyes o teorías de aplicación lo más general y útil posible.

En palabras de Eduardo Bericat:

> *«La ciencia social es hoy, y ha sido desde su origen, una ciencia multiparadigmática (...). Esto significa que existen múltiples métodos globales de acceder a la realidad social, multiplicidad que afecta no sólo a las posiciones ontológicas, metateóricas y epistemológicas (qué es; cómo puede conocerse; bajo qué condiciones podemos conocer la realidad social), o a los enunciados científicos, sean teóricos o aplicados (cómo funciona; cómo podemos modificar la realidad social), sino también a las técnicas empíricas (cómo extraemos y cómo analizamos información de la realidad social) (...)»* (Bericat, 1998: 19).

La investigación, según una distinción clásica, puede tener un carecer más exploratorio, más descriptivo o más explicativo y puede apoyarse más en información primaria (obtenida directamente por la organización) o secundaria (ya obtenida antes por alguien y disponible). La investigación, en definitiva, permitirá identificar, conocer y explicar mejor los procesos organizacionales y sociales, reconstruir el marco de referencia de la organización (construcción de representaciones mentales compartidas en la organización), perfeccionar su lenguaje común y, consiguientemente, habrá de contribuir a un desarrollo tecnológico (vale decir, metodológico), es decir, la creación y mejora de la **tecnología** que, en palabras de Castells:

> *«el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible»* (Castells, 1996: 56).

Cada vez se consideran más interdependientes los procesos de investigación científica y de desarrollo tecnológico, y cada vez se reconoce más el protagonismo que las unidades, organizaciones, sistemas o redes involucradas en la acción tienen en las

redes de construcción de conocimiento, en colaboración con otras instancias como universidades, centros de investigación, empresas de consultoría y así sucesivamente. Sea como fuere, la investigación científica y el desarrollo tecnológico serán, sin duda, una de las fuentes de **innovación** en las organizaciones. Innovación que puede afectar al conjunto del accionar de la red u organización, empezando por su misión, o a determinados procesos. Innovación que en ningún caso puede operar traccionada únicamente por la investigación y el desarrollo, sino que debe ser activada también desde los más diversos procesos de gestión. Innovación en la que debe ser central el protagonismo de las personas involucradas en las actividades operativas de intervención social.

No cabe duda de que son diversas las variables o factores del funcionamiento organizacional que van a influir en el hecho de que esta innovación se produzca o no. Desde estructuras que faciliten la conexión de las personas y unidades en redes virtuales de colaboración y estudio (superando la *brecha digital*) hasta actitudes que fomenten y no castiguen la **creatividad** (incluyendo el *derecho a equivocarse*). Por lo demás las actividades de investigación, desarrollo e innovación se practican cada vez más en el marco de alianzas de colaboración, redes de conocimiento y **comunidades de práctica** o comunidades de aprendizaje[148] que se forman dentro y fuera de los límites de las unidades y organizaciones. Quienes han estudiado la dinámica de las redes de conocimiento (Luna, 2003) han identificado algunos fenómenos característicos que podríamos considerar como buenas prácticas en materia de gestión del conocimiento:

- Construir relaciones interpersonales directas de confianza y comprender la importancia de las relaciones informales.
- Trabajar por proyectos, de modo que las redes tengan momentos de más y menos actividad.
- Diseñar las redes de manera flexible, de modo que se admitan diferentes modos y grados de participación.
- Utilizar las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación sin dejar de provocar encuentros personales.
- Gestionar las redes, de modo que haya quien ejerza labores de mediación, moderación, modulación de los flujos.
- Atender, también en las redes de conocimiento, a la construcción de conocimiento tácito.

ENFOQUE

10.E.4. La sistematización de experiencias

Si nos situamos en un contexto español podría decirse que la palabra sistematización se utiliza, en sentido general, para referirse a ordenar, estructurar o formalizar. Sin embargo, aquellas personas que se desenvuelven en el ámbito latinoamericano están más familiarizadas con una utilización más específica y precisa del término sistematización para referirse a una determinada **práctica** para el acceso a fenómenos o experiencias sociales y la producción o construcción de conocimiento

Quien hace sistematización piensa que se puede **aprender de la práctica** y que ese conocimiento obtenido ayudará a mejorar esa práctica. Nos planteamos sistematizar cuando entendemos que en una determinada experiencia hay una riqueza oculta no aprovechada en términos de conocimiento útil para el futuro. Junto a esta voluntad de construir un conocimiento que transforme las prácticas sociales, la sistematización suele reclamar para sí una **dimensión crítica** y un **carácter emancipatorio**. Así, Óscar Jara señala que en la sistematización «el eje principal de preocupación se traslada de la reconstrucción de lo sucedido y el ordenamiento de la información, a una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro» (Jara, 2001: 2).

Se trata, por cierto, de procesos especialmente atentos a **las vivencias y las interpretaciones** de quienes participaron o participan en la experiencia a sistematizar. La sistematización, diríamos, reivindica el estatuto epistemológico del saber útil de las personas que están involucradas en la práctica. Reivindica los pequeños relatos, las narraciones sencillas como fuente de explicación y conocimiento. Se descubre la profunda imbricación dialéctica entre conocimiento y acción y entre práctica y teoría. Subrayaríamos también el carácter **participativo** de los procesos de sistematización. Si bien es frecuente que la sistematización sea dinamizada por alguien que no participó o está participando en la experiencia que se sistematiza, la persona o personas que asumen la responsabilidad del proceso de sistematización tienen unas funciones específicas entre las cuales no es la menor justamente la de activar la participación en el proceso de sistematización de las diversas instancias o agentes relacionados con la experiencia que se desea sistematizar.

Por otra parte y por último, la sistematización tiene siempre una vocación de aprender para **compartir**, de partir de una experiencia particular para obtener un conocimiento que sea útil en otros contextos. Hay una voluntad de contagio, de multiplicación[149].

10.4. Gestión de la cultura

Para **Schein**, la cultura[150] es:

> *«un modelo de presunciones básicas[151] —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna—, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas»* (Schein, 1988: 26).

A la hora de analizar la cultura, Schein habla de tres niveles:

1. El nivel de las **producciones**. Aquí tendríamos la manifestación visible de la cultura: lo que Schein denomina *artefactos*. Schein señala que es fácil la observación de los artefactos, pero que, sin embargo, no es tan fácil captar su significado, interrelación y esquemas de fondo. En este nivel tendríamos,

por poner dos ejemplos, la distribución del espacio o los rituales de conducta observables.

2. El nivel de los **valores**. Es el nivel que tiene que ver con el deber ser, con lo que se considera bueno. Según Schein, cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son, de hecho, bien racionalizaciones o aspiraciones para el futuro.
3. El nivel de las **presunciones** subyacentes básicas que, según Schein, es aquel para el que debería reservarse, en el fondo, el término de cultura organizacional. Se trata del nivel más profundo y es en buena medida inconsciente, ya que está compuesto finalmente por aquello que se cree y, más aún, se da por supuesto de forma colectiva. Desde este nivel se interpreta (se otorga significado) a la realidad interna y externa y se puede llegar a considerar prácticamente inconcebible una conducta basada en premisas diferentes.

La cultura de las organizaciones, como el resto de estos elementos o patrimonios intangibles de los que venimos hablando en este capítulo, se va construyendo y reconstruyendo en la interacción de las personas que hacen la organización. Así, nos podemos encontrar con culturas más o menos formadas, fortalecidas, complejas o contradictorias. Por otro lado, en una misma organización, que comparte algunos patrones culturales, también podemos encontrar **subculturas**, es decir, diferencias entre lo compartido en unas y otras partes de la organización.

Para quien se detenga a estudiar en profundidad la cultura or-ganizacional resulta especialmente llamativa la capacidad de **reproducción** de la cultura a través de estructuras, relatos, rituales o símbolos que consiguen, sin que las personas de la organización lo adviertan en muchas ocasiones, que se mantengan a lo largo del tiempo determinadas señas de identidad y patrones de respuesta ante la gran variedad de fenómenos que acontecen en la vida de las organizaciones. El significado que en la organización se da a la puntualidad, al riesgo, a la agresividad o a la innovación (por poner cuatro ejemplos) y la respuesta que obtendrá quien se comporte de forma puntual, arriesgada, agresiva o innovadora responden, de manera sorprendente en muchas ocasiones, a patrones que persisten a través del tiempo.

Si seguimos los postulados de Schein, al hablar de la cultura estamos hablando verdaderamente de un sustrato altamente intangible. De ahí que hayamos de utilizar con cautela la expresión **gestión de la cultura** para referirnos a:

> *la atención proactiva que las personas con responsabilidades de gestión prestan al conocimiento y modificación de la cultura de la organización.*

Entendemos por tanto que, en el marco de la gestión de las organizaciones y redes, cabe hablar de una gestión de la cultura, en la medida en que es fundamental, para la persona con responsabilidades de gestión, conocer y reconocer la cultura de la organización o red (en sus diferentes niveles) y ser consciente de las repercusiones que

cada decisión que se tome (o no se tome) va a tener en la cultura. Probablemente es la escuela del **desarrollo organizacional** la que más y mejor se ha ocupado de la transformación de la cultura en las organizaciones, revelando como interesante el apoyo de la consultoría de procesos para dicho trabajo (ver cuadro 10.E.1.).

En el caso de las unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social, hemos de señalar que su misión generaría en ellas, al menos en principio, un cierto carácter **contra-cultural**, en la medida en que se espera que aporten, promuevan o desencadenen autonomía e inclusión en contextos caracterizados por situaciones de dependencia o dinámicas de exclusión. Las organizaciones y redes que pretendan cumplir la misión y la caracterización que hemos atribuido a la intervención social[152] no pueden compartir las presunciones, valores y artefactos sociales que están en la base de las situaciones y procesos que se desean transformar. Esto, sin embargo, provoca una tensión cultural que, en muchas ocasiones, hace que nos encontremos con unidades, organizaciones, sistemas o redes colonizadas por patrones culturales contradictorios con sus declaraciones.

La gestión de la cultura en las organizaciones y sistemas de intervención social está llamada a lograr el difícil **equilibrio** entre la sostenibilidad (que exige un cierto grado de adaptación a los patrones culturales predominantes en el entorno) y la capacidad de renovar y practicar presunciones y valores participativos e inclusivos que son muchas veces alternativos a los del entorno. La forma de hacerlo, en la mayor parte de los casos, no se traducirá en hablar explícitamente de presunciones o valores, sino en valorar la coherencia de las diversas decisiones que se toman (en relación con los más diversos procesos) con las presunciones y valores declarados y, en última instancia, su capacidad de desencadenar prácticas inclusivas y participativas sostenibles[153].

Con todo, la elaboración de **códigos éticos** (también denominados códigos de conducta o, en su caso, códigos de buen gobierno) en las organizaciones y redes (ver cuadro 10.H.1.) (u otras declaraciones como las de misión, visión y valores, de la que hablábamos en el capítulo 1) puede considerarse una de las alternativas para trabajar en relación con conductas, valores e identidad, siempre y cuando comprendamos que la cultura persiste siempre como un sustrato profundo y arraigado que no es afectado tanto por las declaraciones formales como por todo el conjunto de acciones y decisiones que conforman la vida de la organización.

HERRAMIENTA

10.H.1. Código ético

Adela Cortina ofrece la siguiente síntesis:

1. «Un código ético es una (…) plasmación institucional de lo que una organización (…) es, ofrece y quiere ofrecer a la sociedad.
2. Caracteriza su identidad en el nivel moral (los valores por los que quiere orientarse) y en el social (originalidad que no aportan otros). Esta identidad se ve obligada a redefinirse de forma participativa en un mundo cambiante.
3. Es expresión de la autonomía de quienes trabajan en la organización y son afectados por ella, porque pueden darse leyes a sí mismos, además de atenerse al marco legal común.
4. Es expresión de la responsabilidad que asumen sus miembros, conscientes de que cualquier tipo de poder implica responsabilidad.
5. Es deseable redactarlo participativamente, a través de un proceso de reflexión y deliberación, que persiga, no equilibrar intereses, sino transformar a través del diálogo el «yo prefiero esto» en «nosotros queremos» que nuestra organización sirva de esta manera. Por eso debe contar con los afectados.
6. El contenido, en el caso de un código detallado, debe referirse a la meta, o bien interno, que la organización aporta a la sociedad, los valores y principios éticos que pretende encarnar, los campos de trabajo, los criterios de actuación con otras organizaciones e instituciones, las virtudes que importa desarrollar, las buenas prácticas en relación con los distintos afectados internos y externos, las pautas de comunicación con el resto de la sociedad. Contemplar sanciones no es lo característico de un código ético (…).
7. En ocasiones, exige la constitución de un comité o comisión de seguimiento, compuesto por miembros internos y externos, que vela por su cumplimiento, ayuda a interpretar el contenido del código en casos de duda, asesora y, si es el caso, ayuda a tramitar las denuncias.
8. Expresa la disposición a someterse a auditorías[154]» (Cortina, 2003b: 116-117).

ACTIVIDAD

10.A.1. Disyuntivas

Le planteamos una serie de disyuntivas para que elija, en cada caso, la opción que le parezca correcta:

1. *Según este manual, el aprendizaje organizativo es (a) lo mismo o (b) algo diferente a la suma de aprendizajes individuales.*
2. *El aprendizaje experiencial parte de (a) los conceptos o (b) la práctica.*
3. *Senge habla de (a) las organizaciones inteligentes o (b) la inteligencia organizadora.*
4. *El desarrollo organizacional tiene como antecedente las propuestas de (a) Frederick Taylor o (b) Kurt Lewin.*
5. *Cuando hablamos de clima nos referimos a la dimensión (a) emocional o (b) material de las organizaciones.*
6. *Según Le Boterf, de la aplicación de un sistema de formación resultan (a) competencias o (b) estructuras.*

7. *En la sistematización de experiencias se busca (a) construir conocimiento o (b) planificar intervenciones.*
8. *Según Schein, el nivel más profundo de la cultura es el constituido por (a) los artefactos o (b) las presunciones.*
9. *Según este capítulo, una escuela que ha tenido especial interés por la cultura ha sido (a) la del desarrollo organizacional o (b) la de la reingeniería de procesos.*
10. *Un código ético exige un desempeño (a) acorde a la legislación vigente o (b) más exigente que la legislación vigente.*

Consideramos que las respuestas correctas son:

1.	*b*
2.	*b*
3.	*a*
4.	*b*
5.	*a*
6.	*a*
7.	*a*
8.	*b*
9.	*a*
10.	*b*

Capítulo Conclusivo

CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

«El estatuto básicamente acibernético de la gran factoría no experimentó cambios sustanciales hasta los años cincuenta, cuando Taiichi Ono, ingeniero jefe de Toyota, puso en práctica el sistema de producción flexible o ajustada como alternativa. En esencia, este sistema parte de romper el aislamiento y la pasividad de quienes intervienen en la cadena, estableciéndola no sólo como línea fabril, sino como circuito interactivo de información, capaz de detectar en todo momento la fuente y naturaleza de los problemas suscitados. En una planta de automóviles taylorizada por ejemplo, la sección que se dedica a montar parachoques tiene todos los incentivos posibles para seguir haciéndolo, aun observando que alguno de sus elementos está mal alineado, y hasta en caso de querer evitarlo deberá plantear su constatación a una lenta vía jerárquica, compuesta por varios departamentos, ya que sólo el responsable supremo puede interrumpir el funcionamiento de la cadena. Entre las innovaciones de Ono estuvo una tendencia a desespecializar al operario (…) *otorgando un margen más amplio de operación. Por ejemplo, en las fábricas tradicionales de automóviles, los troqueles de las grandes prensas encargadas de estampar piezas son manejados por especialistas distintos de los instaladores; pero Ono pensó que esa cesura era arbitraria, y con ello redujo de un día a tres minutos el tiempo requerido para cambiar troqueles, abriendo —de paso— la posibilidad de fabricar piezas en pequeños lotes; eso evitaba el coste de adquirir y almacenar grandes existencias, así como el de comprar muchos robots. Delegando genéricamente el proceso*

de tomar decisiones en los operarios de la cadena, Toyota lograba muchas veces detectar inmediatamente —no a posteriori— vicios de calidad en cualquier parte de sus vehículos, además de elaborar una gama de productos mucho más extensa (…). *El riesgo básico al que hacía frente era apostar por la economía del caos frente al control unidireccional, convirtiendo a sus operarios en kybernetes autónomos. Esa autonomía configuraba un proceso fabril delicado y tenso, donde cada trabajador no sólo podía, sino que debía tirar de un cable para detener la cadena de montaje —paralizando el conjunto de la fábrica— cada vez que detectara un fallo* (…). *En el período inicial* (…) *se produjeron miles de interrupciones, con aterradoras pérdidas de tiempo. Pero pocas semanas después el número de paradas se redujo de modo drástico* (…). *A finales de los años ochenta, Toyota producía 4,5 millones de coches al año con 65.000 trabajadores, mientras General Motors fabricaba algo menos de ocho millones con 750.000»* (Escohotado, 1999: 339-341).

En este capítulo conclusivo intentamos hacer una breve **síntesis integrada** de los planteamientos que en la actualidad se proponen para una mejora continua de la calidad de la gestión de las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social:

- En primer lugar intentaremos describir, ordenar y clarificar el panorama de las perspectivas e instrumentos que proponen una mejora de la gestión identificándose con conceptos como calidad o excelencia.
- En segundo lugar resumiremos, en diez puntos, los rasgos principales que, a nuestro juicio, presenta la gestión organizacional a comienzos del siglo XXI.

Esperamos que este capítulo final le ayude a revisar y reactivar los aprendizajes que haya podido realizar en otros capítulos del libro (completando la información que ellos le pudieron ofrecer) y, en última instancia, que le permita alcanzar los objetivos generales que nos planteábamos en la presentación del manual.

CASO

11.C.1. Transformando un sistema de servicios sociales

En una Comunidad Autónoma se realizó un diagnóstico participativo acerca del funcionamiento del sistema de servicios sociales y se plantearon propuestas para su mejora. A continuación transcribimos textualmente la síntesis que aparece al comienzo del documento que surgió como fruto de ese proceso:

1. «La legislación actual no establece con claridad los derechos subjetivos de la ciudadanía en materia de servicios sociales. Se propone, por tanto, la elaboración de una nueva ley que así lo haga y a la que vaya unido un catálogo de servicios y prestaciones.
2. Nuestro sistema de servicios sociales está inadecuadamente estructurado, fundamentalmente en lo que tiene que ver con su coordinación general. Se propone, por tanto, que la nueva ley de servicios sociales establezca una instancia de coordinación general con potestad para planificación y control y con suficiente dotación de recursos.
3. La debilidad de la atención primaria dificulta la realización de la gestión de casos, la prevención integral y el desarrollo comunitario. Se propone, por ello, un reforzamiento, con recursos y estructuras suficientes, de la atención primaria en servicios sociales.
4. No existe una política coherente en lo que tiene que ver con la colaboración con el tercer sector y, en general, con la participación de agencias no gubernamentales en la provisión de servicios. Por ello se propone que se establezcan políticas de colaboración con el tercer sector de intervención social y que se clarifiquen las condiciones en las que el sector privado puede participar en la provisión de servicios sociales. Igualmente se han de perfeccionar los mecanismos de acreditación y evaluación de proveedoras y proveedores.
5. Se carece de unas políticas generales de gestión de recursos humanos en el sistema, dándose el caso de que las condiciones laborales son muy diferentes para personas que realizan el mismo trabajo. Se propone, por tanto, definir, con la participación de los legítimos agentes y en los correspondientes foros, un marco general para la gestión de los recursos humanos.
6. La dinámica de participación social en el ámbito de las políticas públicas en materia de servicios sociales no es lo suficientemente intensa y eficaz, de modo que no se expresa de forma dinámica y nítida la voz de las personas usuarias de los servicios sociales y, en general, las consideraciones o propuestas de la sociedad civil. Se propone, por tanto, la creación de un consejo asesor de servicios sociales dinámico y ágil.
7. No se dispone de un sistema global de información. Por ello se propone que se diseñe y ponga en marcha un sistema de información integral para el sistema de servicios sociales que aproveche las posibilidades que ofrecen las actuales tecnologías de la información y la comunicación y facilite el diagnóstico, la planificación, la evaluación, la investigación, el desarrollo y la innovación en materia de servicios sociales.
8. Los servicios sociales no son suficientemente conocidos y reconocidos por la ciudadanía. Por ello se recomienda que se elabore, ejecute y evalúe un plan de comunicación que, a partir de denominaciones y planteamientos consensuados, permita fortalecer y mejorar la imagen corporativa de nuestros servicios sociales».

El hecho de que este diagnóstico participativo generara algunos consensos, como los plasmados en estos puntos, fue el comienzo de un proceso de transformación estructural y de mejora de la calidad del sistema de servicios sociales durante los años posteriores. Las oportunidades de mejora identificadas en el proceso de evaluación participativa se convirtieron en una agenda para el cambio que permitió impulsar y alinear los esfuerzos de diferentes agentes con responsabilidad en el sistema.

Calidad y excelencia en gestión

Calidad y excelencia son posiblemente los términos más utilizados por quienes, hoy y aquí, intentan brindar propuestas y herramientas para la **mejora de la gestión** en el

ámbito de la intervención social y en el de las organizaciones en general. Sin embargo, hemos de comenzar aclarando que:

- Sólo algunos de los enfoques o instrumentos que se proponen para mejorar la gestión de las organizaciones se presentan bajo términos como calidad o excelencia. Existen propuestas excelentes y de mucha calidad en materia de gestión que no otorgan centralidad a dichas expresiones o ni siquiera hacen uso de ellas.
- Existe una gran diversidad y heterogeneidad entre las aproximaciones y aportaciones que utilizan conceptos como calidad o excelencia. Si bien todas ellas tienen un *aire de familia*, veremos que son diferentes en su origen, desarrollo y consecuencias.

ENFOQUE

11.E.1. Peters y Waterman en busca de la excelencia

La popularización del concepto de excelencia en el mundo de la gestión se debe, en buena medida, al libro de Tom **Peters** y Robert **Waterman** *En busca de la excelencia*, publicado en 1982, y que simboliza el renacimiento del interés por la gestión en el mundo occidental en buena parte como reacción a la pujanza empresarial de Japón en una economía mundial cada vez más competitiva. Estos autores plantean las que denominan ***eses*** (por la inicial en inglés) fundamentales en la gestión: estrategia, estructura, sistemas, estilo directivo, funciones directivas, valores compartidos o cultura y habilidades.

En su libro, Peters y Waterman identifican las características de las compañías excelentes o **atributos** para la gestión de la ambigüedad y la paradoja:

- énfasis en la acción,
- proximidad con el o la cliente,
- autonomía e iniciativa,
- productividad contando con las personas,
- valores claros y manos a la obra,
- zapatero a tus zapatos,
- estructuras sencillas, *staff* reducido,
- tira y afloja simultáneos.

Sin embargo, hay que señalar que evaluaciones posteriores de las empresas analizadas por Peters y Waterman demostraron que muchas de las empresas consideradas por ellos habían dejado de ser *excelentes*. En todo caso cabe reconocer el carácter simbólico de la aportación de Peters y Waterman en relación con la asunción y reivindicación desde los países occidentales de una serie de conceptos de gestión, preconizados desde Japón, que ponen más énfasis en los **aspectos culturales** de las organizaciones y de su gestión. Coincidentemente tuvo un cierto impacto en un contexto más cercano el libro de Georges Archier y Hervé Seriex *La empresa del tercer tipo*.

Dicho esto, si tuviéramos que identificar, hoy y aquí, las **tradiciones o narraciones** desde las que se plantean las propuestas de calidad o excelencia en la gestión de las organizaciones y redes que hacen intervención social, podríamos hablar, al menos, de las siguientes:

1. La que procede del mundo industrial y, más en general, en el sector empresarial convencional.
2. La que surge desde los discursos y las prácticas de la evaluación de programas sociales y, en general, de las herramientas relacionadas con estándares de referencia para dichos programas sociales.
3. La que está vinculada a las propuestas de modernización de las administraciones públicas.
4. La que emerge del concepto de calidad de vida como enfoque reorientador de la intervención social (u otras acciones pro bienestar social) con determinadas poblaciones.

La **primera** de las tradiciones evocadas[155] es, sin duda, la más frecuente, hoy en día, en los discursos de presentación y legitimación de las propuestas de mejora de la gestión en el ámbito de la intervención social. Situándose en esa narrativa, suele hacerse una síntesis de cuatro **niveles** o pasos en la evolución de la gestión de calidad, según la cual se empezó por inspeccionar y controlar la calidad, para después asegurarla y finalmente gestionarla:

1. «**Inspección**: Una o más características de un producto son inspeccionadas, medidas o examinadas y comparadas con requerimientos especificados para evaluar su conformidad. Ello es hecho fundamentalmente por personal contratado para esta tarea y no involucra a los productores. Las partes no conformes son eliminadas o devueltas para volver a trabajar sobre ellas.
2. **Control de calidad**: El mismo énfasis en la inspección pero involucrando a los productores y con sistemas de retroalimentación hacia la línea de producción para que el proceso de producción pueda ser modificado para producir bienes conformes.
3. **Aseguramiento de la calidad**[156]: Acciones sistemáticas y planificadas para producir artículos conformes, auditoría interna y evaluación externa para asegurar la calidad continua. Se especificarían y seguirían sistemas de aseguramiento de la calidad y su implementación sería monitorizada.
4. **Gestión de Calidad Total**: La aplicación de procedimientos de gestión de calidad a todos los aspectos del negocio, incluyendo la implantación de políticas, la estrategia, la estructura organizacional y la cultura» (Dickens, 1995: 3).

11.E.2. La gestión de la calidad en las normas de la familia ISO 9000[157]

Los años cincuenta del pasado siglo supusieron el desarrollo de la producción en masa en el mundo occidental y se incrementó la necesidad de la **normalización o estandarización** para facilitar el intercambio de productos y servicios, con la necesaria certificación externa que brindara seguridad a esos intercambios. **ISO** son las siglas de la International Organization for Standarization (organización internacional para la normalización), creada en 1947 por Naciones Unidas.

Esta organización, con la familia de normas ISO 9000, ha venido siendo el referente para el **aseguramiento de la calidad**, aunque en la versión de 2000 de estas normas prefiere hablar de gestión de calidad. Dentro de la familia de normas ISO 9000:2000 (es decir, la versión del año 2000), la norma ISO 9001:2000 es la que especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad y es la que es certificable.

Estas normas se basan en los siguientes **principios**:

- Organización enfocada al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque del sistema hacia la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Implantar un sistema de calidad es estructurar y documentar una serie de procesos de modo que se garantice la calidad de los productos y servicios de la organización. La **norma** se estructura en ocho partes diferenciadas:

- Objeto y campo de aplicación. Donde se explica que la norma es de aplicación en cualquier tipo de organización que pretenda incrementar la satisfacción de sus clientes.
- Normas para consulta.
- Términos y definiciones.
- Sistema de gestión de calidad. Donde se detallan los requisitos que ha de cumplir el sistema de gestión de calidad, tanto generales (identificación de los procesos necesarios y de su secuencia e interacción) como documentales (manual de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo y registros y formatos).
- Responsabilidad de la dirección. Con referencia, por ejemplo, a definición de políticas y objetivos de calidad y comunicación y revisión del sistema de calidad por parte de la dirección.
- Gestión de los recursos. Que se refiere a: provisión de recursos, recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- Realización del producto (o servicio). Con referencias a la planificación de la realización del producto, procesos relacionados con clientes, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y medida.
- Medición, análisis y mejora. Con referencias a planificación, seguimiento y medición, control del producto no conforme, análisis de datos y mejora.

Las organizaciones que estructuran su sistema de calidad con arreglo a estas normas suelen solicitar (para

toda la organización o para una parte) la correspondiente **certificación** por parte de una entidad acreditada para hacerlo. La conservación de este certificado obliga a la organización a auditorías periódicas[158] .

Se ha señalado que dicha evolución en cuatro pasos ha corrido pareja a una evolución en la comprensión del propio **concepto de calidad**: de la calidad como el grado en el que un producto cumple las especificaciones técnicas previstas, pasando por una concepción de la calidad como adecuación del producto o servicio para la satisfacción de necesidades de quienes lo reciben o consumen a una visión más global en la que la calidad tiene que ver con todas las formas y ámbitos en que una organización satisface las necesidades y expectativas de sus diversas personas y grupos interesados o implicados[159] (tendiéndose cada vez más al uso del concepto de excelencia)[160].

ENFOQUE

11.E.3. El Modelo EFQM de Excelencia[161]

El movimiento de la **Gestión de Calidad Total** (TQM, Total Quality Management) tiene su origen en el trabajo de los ingenieros norteamericanos W. Edwards **Deming** y Joseph M. **Juran** en Japón, tras la Segunda Guerra Mundial, y presenta como ideas principales:

- la aspiración a *cero defectos* (típica, por ejemplo, de la metodología denominada *seis sigma*),
- la implicación de las personas de la organización en la toma de decisiones,
- la eliminación de actividades despilfarradoras,
- el trabajo en equipo[162],
- la polivalencia,
- el estrechamiento de la relación con proveedoras y proveedores (esto supone el sistema denominado *just in time*),
- la mejora continua[163].

El movimiento de la calidad total se fue extendiendo por los diversos continentes y en el caso europeo su principal referencia en la actualidad sería la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (**EFQM**, European Foundation for Quality Management) que fue creada en 1988. Esta fundación promueve el Modelo EFQM de Excelencia y gestiona el Premio Europeo a la Calidad.

El Modelo EFQM de Excelencia pretende ser un modelo flexible y aplicable a pequeñas y grandes organizaciones tanto públicas como privadas y se presenta como un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve **criterios** (ver cuadro 11.H.1.), con diferentes pesos para la valoración, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización en función de la siguiente premisa:

> «Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, en las personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la

política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos y los procesos».

Los criterios se agrupan en dos categorías: agentes facilitadores (cómo rea -liza la organización las actividades clave) y resultados (que se alcanzan). Se entiende que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de la organización. En los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico denominado con las siglas **REDER**, que corresponden a una dinámica en la que se van tomado en cuenta: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

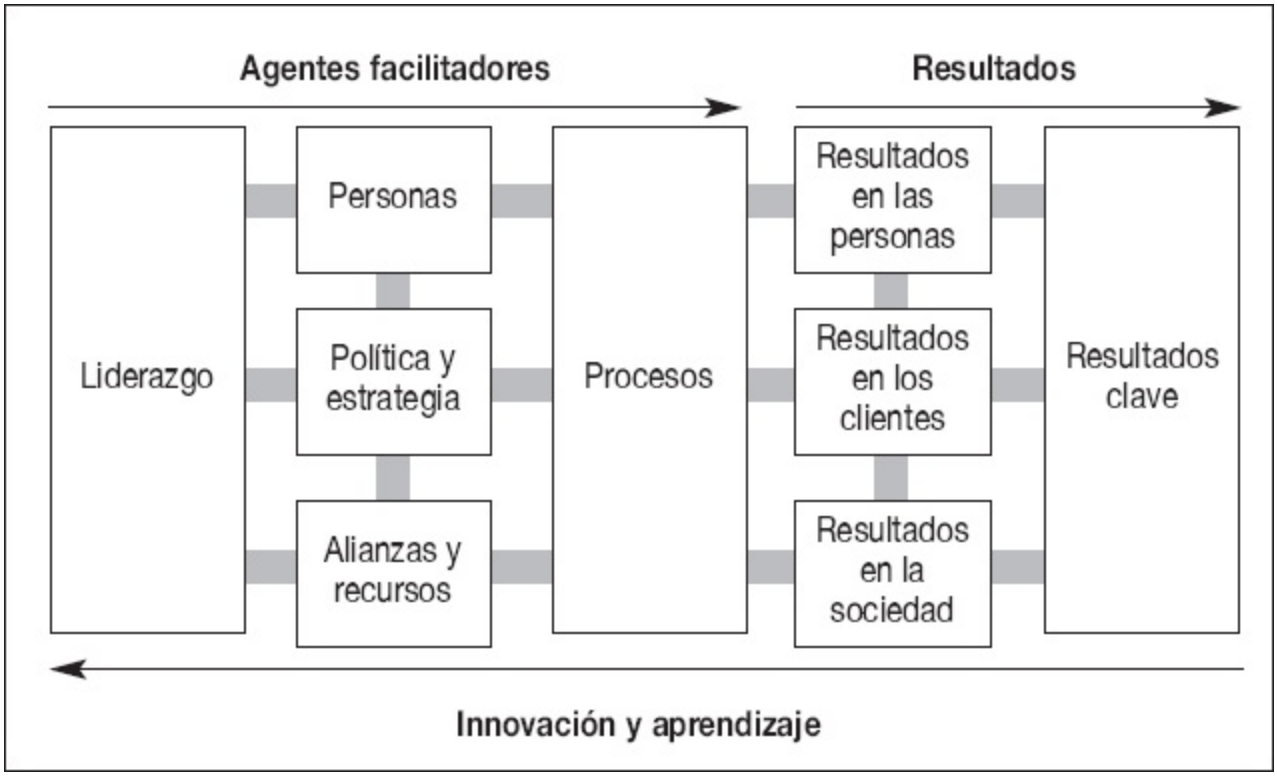
Según la EFQM, los **conceptos fundamentales** de la excelencia son:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la organización.

La EFQM promueve la práctica de la **autoevaluación** en las organizaciones y brinda herramientas para realizarla.

HERRAMIENTA

11.H.1. El modelo EFQM de excelencia



Sea como fuere, toda esta tradición procedente del mundo industrial y, en general, de la empresa convencional, no es la única desde la que se habla de calidad y de excelencia en la gestión de las organizaciones y sistemas de intervención social. Como decíamos, una **segunda** narrativa de referencia es la que asocia, por ejemplo, calidad con evaluación de programas[164] (disciplina cuyo origen, desarrollo, aproximación y subrayados, como vimos en el cuadro 3.E.1., son diferentes a los del paradigma predominante presentado en las páginas anteriores) o, en todo caso, con la utilización de baterías de **estándares** más o menos específicamente diseñadas para programas sociales y utilizables, por ejemplo, para procesos de acreditación de servicios.

Ciertamente, en lo relativo a instrumentos de evaluación y estándares de referencia ha sido notoria en el ámbito de la intervención social la influencia de otros ámbitos de la acción pro bienestar social (singularmente el de salud, en el que se han de subrayar las aportaciones de Avedis Donabedian[165]) o la importación de modelos de otros países con sistemas de servicios más desarrollados. Entre estos últimos citaríamos, por ejemplo, los de agencias norteamericanas o europeas para la **acreditación** de servicios para personas mayores, menores o con discapacidad[166]. También son conjuntos de estándares los denominados manuales o guías de **buena práctica** o buenas prácticas.

HERRAMIENTA

11.H.2. La evaluación comparativa *(benchmarking)*

El *benchmarking* (que podríamos traducir como evaluación comparativa) es un proceso continuo y sistemático que consiste en evaluar y comparar organizaciones (del mismo o diferente sector) para identificar aquellas actividades y procesos que pueden ser considerados como las **mejores prácticas** y los mejores enfoques (por su desempeño o por su rendimiento), de modo que sirvan de referencia para la propia organización a la hora de poner en marcha acciones de mejora.

En este tipo de ejercicios es importante:

- establecer el alcance de la comparación,
- escoger organizaciones o unidades interesantes y comparables,
- identificar los aspectos que se estudiaran (con las correspondientes hipótesis e indicadores),
- escoger o diseñar las técnicas e instrumentos que permitirán recoger la información y
- construir las relaciones de confianza y reciprocidad con las organizaciones o unidades con las que se va a realizar la comparación.

En otras ocasiones, por continuar con el **tercero** de los encuadres, la referencia a la calidad o la excelencia se hace desde la preocupación por la reforma, simplificación o modernización de la administración pública, girando en torno a apuestas como la de la *nueva gestión pública* (ver cuadro 11.E.4.), la *reinvención del gobierno* (Osborne y Plstrik, 2003), la *gestión posburocrática* (propuesta por Michael Barzelay), la *administración relacional* (según el lema que propone no *remar* sino *llevar el timón*) u otras similares[167]. En general, se trata de propuestas que pretenden introducir la filosofía de la denominada *orientación al cliente* (por ejemplo mediante herramientas como la de ventanilla única o sistemas de quejas, reclamaciones, sugerencias y propuestas) y, en general, las técnicas de gestión empresarial convencional en las administraciones y servicios públicos[168]. En este ámbito han tenido una cierta difusión iniciativas como las de las **cartas de servicios**, cartas de compromiso, carteras de servicios (documentos accesibles al público que detallan servicios, especifican niveles de calidad y establecen compensaciones en caso de que éstos no se alcancen) y, más en general, el esfuerzo por el establecimiento de derechos y obligaciones de los diversos agentes o instancias involucradas en el gobierno, la gestión y la provisión de los servicios. Aplicando este enfoque al gobierno general de un sistema de servicios, llegaríamos a la legislación con garantía de derechos subjetivos perfectos.

ENFOQUE

11.E.4. La nueva gestión pública

Francisco Longo y Koldo Echebarria (Longo y Echebarria, 2000: 5-13) identifican diversos subrayados o acentos en la comprensión de la denominada *nueva gestión pública*:

- La nueva gestión pública como **reforma administrativa** (mejoras operativas en las instituciones administrativas del poder ejecutivo) a la búsqueda de una mayor eficiencia.
- La nueva gestión pública como **aproximación gerencial** a la Administración Pública, lo que supone la traslación al sector público no sólo ni principalmente de las técnicas de la gestión empresarial convencional, sino, además y sobre todo, de sus valores y significaciones. Se exigen resultados desde un marco de responsabilidad basado en tres pilares: el poder de las y los directivos, el reconocimiento de los subsistemas de gestión (diferenciados de los de gobierno político) y el control por el mercado.
- La nueva gestión pública como **cajón de sastre** de modelos y técnicas de gestión, más eficientistas (en una línea taylorista), más contractualistas (en la línea de la teoría de la agencia) o más serviciales (en una línea de gestión de servicios y centralidad de la cultura organizacional).

Por último y en **cuarto** lugar, la propuesta de la calidad en la gestión de la intervención social puede llegar desde movimientos como los que van enarbolando el concepto de **calidad de vida**, que suele ser presentado como guía para los servicios con un énfasis en la vivencia subjetiva de las usuarias y usuarios. No se trata, según este enfoque, de atender sólo a las condiciones objetivas en las que vive la persona, sino también a sus percepciones, valores, preferencias y satisfacción. Las propuestas que giran en torno al concepto de calidad de vida suelen aparecer vinculadas a modelos de planificación y evaluación basados en las preferencias y deseos de las personas destinatarias de los servicios y en los que se intenta diseñar los apoyos sobre la base de información tan individualizada como sea posible[169].

Revisando estas cuatro perspectivas encontramos, como decíamos, un aire de familia, una serie de constantes y, de hecho, en la realidad de la intervención social (y de las organizaciones en general) estas aproximaciones aparecen, muchas veces, entremezcladas. No podemos olvidar, sin embargo, que, como se ha señalado:

> *«La gestión de la calidad comprende un conjunto de principios y métodos cuya aplicación está en auge* (…). *Es necesario reconocer, sin embargo, que en el ámbito de este marco de trabajo se aglutinan las iniciativas más dispares. Diversos autores han acuñado vocablos o conceptos propios para referirse a conjuntos de problemas idénticos, generando confusión en el tema objeto de estudio. Otros toman conceptos clásicos de dirección y los incluyen, con denominaciones distintas, dentro de los programas de gestión de calidad como algo novedoso»* (Moreno-Luzón y otros, 2001: 4).

Efectivamente, tal como ha podido verse a lo largo de este manual, los enfoques y herramientas para la realización de una buena gestión (o si se quiere, de una gestión de calidad o una gestión excelente) tienen orígenes y denominaciones diversas. La construcción de un cuerpo de **conocimiento sobre gestión de organizaciones** (en

nuestro caso de intervención social) no puede olvidar las propuestas y métodos que se presentan vinculadas a conceptos como calidad o excelencia, pero tampoco puede limitarse o circunscribirse a ellas, pues hacerlo supondría dejar a un lado una gran parte del conocimiento sobre gestión útil en el ámbito de la intervención social.

Gestionar en el comienzo del siglo XXI

Queremos terminar este capítulo y, casi, el manual sintetizando los **rasgos** que hoy y aquí podrían proponerse para la gestión de las unidades, organizaciones, sistemas y redes que hacen intervención social, atendiendo a los enfoques más avanzados y compartidos en la comunidad científica, profesional e institucional de referencia. Serían, a nuestro juicio, los siguientes:

1. Gestión estratégica.
2. Liderazgo de proximidad.
3. Gestión basada en la evidencia.
4. Gestión por procesos y estructuras.
5. Gestión relacional.
6. Gestión en red.
7. Gestión participativa.
8. Gestión orientada a la eficiencia.
9. Gestión dinámica y basada en el aprendizaje.
10. Responsabilidad e inteligencia social.

Hablar de **gestión estratégica** (ver cuadro 8.E.4.) es, sin duda, uno de los lugares comunes de la actual teoría de la gestión, que ha asumido que no basta con una gestión operativa o una administración del día a día, sino que el conjunto de la gestión de los sistemas y organizaciones ha de incorporar la dimensión o perspectiva estratégica, fijándose en grandes elementos o magnitudes que normalmente sólo cambian en plazos medios o largos. Gestionar estratégicamente supone ubicarse en los bucles (o ciclos) más grandes e intentar anticipar y gobernar los cambios que afectan de forma relevante la sostenibilidad[170] de la diferenciación y el posicionamiento de la unidad, organización, sistema o red que estamos gestionando. Y supone comprender que el entorno es cambiante, complejo (y, si se quiere, turbulento) y ello nos exige capacidad inteligente y de orientación y reorientación. La clave de la gestión estratégica estaría, por cierto, no sólo en la acertada identificación de las ventajas competitivas o las competencias nucleares que se poseen o han de poseer, sino en una impregnación o alineamiento del conjunto de la organización o sistema que sea coherente con la estrategia construida.

Sin embargo, no es menos cierto que las más perspicaces aproximaciones a la realidad de la gestión (Mintzberg, 1991b: 45-46) subrayan la necesidad de que las personas con responsabilidades de gestión ejerzan lo que podríamos llamar un **liderazgo de proximidad** (ver cuadros 0.E.7 y 2.E.4.). Se trata de tener un conocimiento

experiencial de los procesos operativos (en nuestro caso los procesos de intervención social) y de estar cerca de las personas involucradas en ellos, particularmente de las destinatarias y destinatarios y de las trabajadoras y trabajadores. No se trata de afirmar en forma fundamentalista que es imprescindible haber sido *cocinero antes que fraile*, pero no cabe gestionar una actividad sin una experiencia, siempre renovada, de proximidad operativa y también afectiva a esa actividad y a sus protagonistas.

Hablamos, en tercer lugar, de **gestión basada en la evidencia** o gestión con datos. Sin desconocer lo que de intuitivo tiene el arte de la gestión, se subraya la importancia de contar con información actualizada acerca de la amplia variedad de cuestiones que afectan a la organización o sistema y a su entorno, manejando baterías de indicadores (medidas) que aporten información objetiva y subjetiva al respecto (ver capítulo 3). Se considera superado el clásico planteamiento de una gestión reactiva guiada por un mero control presupuestario que informa de desviaciones económicas y se reivindica la necesidad de un cuadro de mando mucho más potente y sensible como herramienta para un tipo de evaluación (o, si se quiere investigación) proactiva, integral y prospectiva.

Hablamos, en cuarto lugar, de una **gestión por procesos y estructuras** (ver capítulo 9). La flexibilidad exigida por una gestión de corte estratégico nos lleva a insistir en la importancia de identificar, analizar y mejorar los procesos que realmente tienen lugar en las organizaciones y sistemas. Muchos de esos procesos serán susceptibles de una estructuración formal y otros serán más bien rutinas que no pueden o deben describirse en un papel. Sea como fuere, la gestión por procesos (en el marco de la imprescindible claridad y relativa estabilidad de las estructuras organizativas) está mostrando su utilidad, por ejemplo, para labores de reconceptualización y rediseño de actividades y sistemas, transformación de estructuras inadecuadas o ineficientes o facilitación de trabajos por proyectos o en red en los que es cada vez más necesario borrar fronteras entre departamentos u organizaciones.

Señalábamos, en quinto lugar, que se propone una gestión **relacional** o dialógica y lo que queremos decir es que, a nuestro juicio, las propuestas actualmente vigentes en materia de gestión están cada vez más atentas a la naturaleza conversacional de las organizaciones y sistemas. En buena medida, la mirada clásica de la teoría organizacional, muy vinculada al mundo industrial, privilegia el proceso de transformación de la materia, de suerte que las interacciones sociales quedan en un segundo plano cuando no son consideradas, directamente, como disfuncionales. Frente a esa perspectiva tan presente en la teoría (y en la práctica) de la gestión, va ganando aprecio el enfoque que señala que es precisamente la comunicación interpersonal la que constituye las organizaciones y sistemas (ver capítulo 2). Se insiste, por tanto, en la construcción de organizaciones orientadas a sus destinatarias y destinatarios (y al conjunto de personas y grupos interesados o implicados) y en la necesidad de una gestión integral y sinérgica de las relaciones, empezando por aquellas relaciones personales directas que mantiene la persona con responsabilidades de gestión, pues éstas y no otras serían la *prueba del nueve* de su forma de comprender y vivir fenómenos tan sutiles como el liderazgo o el empoderamiento.

11.E.5. La perspectiva de género aplicada a la gestión[171]

Adoptar la perspectiva de género supone darse cuenta de que las desigualdades sociales entre mujeres y hombres (la denominada brecha de género) son la consecuencia de unas determinadas concepciones y estructuras injustas que no son expresión de las diferencias entre sexos, sino de **construcciones sociales** (roles sociales) históricos y transformables.

Por lo tanto, aplicar el enfoque de género (de forma **transversal**) a los diversos procesos de gestión supone evaluar la gestión para ver si, de alguna manera, está contribuyendo a la discriminación de las personas por su sexo[172] y, más allá, convertir los procesos de gestión en constructores activos de organizaciones y redes donde se practique y se promueva la equidad de género, la igualdad entre hombres y mujeres.

Si no se elaboran planes, si no se toman medidas, si no se realizan evaluaciones (con indicadores desagregados en función del sexo), las organizaciones y sistemas tienden a reproducir en su seno los mecanismos y dinámicas que sostienen y acrecientan las relaciones patriarcales y, en general, las injustas desigualdades entre hombres y mujeres. Así, se ha hablado, por ejemplo, del ***techo de cristal*** que se impone a las mujeres a la hora de asumir responsabilidades de gestión en las organizaciones.

Hablaríamos, en sexto lugar, de una **gestión en red**[173] y es que la de la red parece ser la metáfora de la que más nos estamos valiendo en este momento para referirnos a los fenómenos humanos en esta sociedad que, se nos dice, está incrementando sus niveles de conectividad y se está estructurando en red a la vez que se hace cada vez más excluyente, poniendo obstáculos a la participación de muchas personas y grupos en esas redes. En ese contexto, una gestión en red es una gestión orientada a las destinatarias y destinatarios (de la intervención social, en nuestro caso) y al conjunto de personas y grupos interesados e implicados (ver cuadro 8.H.1.). Una gestión capaz de diseñar, activar y evaluar las sinergias entre las múltiples y complejas relaciones que, muchas veces en tensión, conforman las unidades y organizaciones que hacen intervención social (ver apartado 8.3.4.).

Todo ello supone hablar de las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación, pero sobre todo de incorporarlas como herramienta para una **gestión participativa**, en un contexto que hace entrar en crisis muchos de los límites y jerarquías establecidas en las organizaciones y sistemas. Si las unidades, organizaciones, sistemas y redes de intervención social quieren desencadenar procesos de integración y participación, han de practicar la integración y participación en su funcionamiento habitual. La gestión participativa no supone diluir las responsabilidades sino considerar que en cada responsabilidad que individualmente se asume está incorporado el cometido de enmarcar, activar, recoger y reforzar la participación de las personas y grupos

relacionados con tal responsabilidad o afectados por ella[174].

En octavo lugar, hablamos de una **gestión orientada a la eficiencia** ya que la gestión en ningún caso puede olvidar uno de sus mandatos fundantes como es el de velar por una adecuada asignación de los recursos para la obtención de los efectos desea -dos en cada caso. Este mandato promueve una gestión ligera, austera, discreta y sencilla. Una gestión siempre consciente del riesgo de estar complicando las cosas en lugar de ayudar a que se hagan. Una gestión permanentemente consciente de ser un proceso al servicio de los otros procesos y, en última instancia y sobre todo, de aquellos que desembocan directamente en las destinatarias y destinatarios de la intervención social.

Nos referimos en noveno lugar a una **gestión dinámica y basada en el aprendizaje.** Se trata de una gestión que se rige por el ciclo continuo planificación-ejecución-evaluación (ver introducción) en el que se consigue la deseada mejora continua. Estamos hablando de que las personas y las propias unidades, organizaciones, sistemas o redes posean cada vez más capacidades y competencias transversales que posibiliten tanto la flexibilidad y la polivalencia como la autorregulación y la interdependencia (ver capítulo 10). Y nos referimos también a organizaciones que aprenden, en las que se gestiona proactivamente la construcción de conocimientos, sentimientos y valores compartidos.

ENFOQUE

11.E.6. La responsabilidad social de las organizaciones

Se entiende que una organización adopta criterios de **responsabilidad social corporativa** cuando establece políticas, formaliza sistemas y realiza actividades transparentes (con resultados sometidos, en principio, a auditoría externa[175]) que suponen un compromiso con el desarrollo sostenible (en las dimensiones económica, social y medioambiental, suele añadirse). Las propuestas sobre la responsabilidad social de las empresas se basan en la atención a las expectativas de las diversas personas y grupos interesados o implicados *(stakeholders)*: trabajadoras y trabajadores, clientes, comunidad local, socias y socios, y así sucesivamente. Se habla en este contexto de *empresa ciudadana* o de *ciudadanía corporativa*.

La **acción social corporativa** (que venimos considerando como una forma de intervención social) no sería sino una de las expresiones de la responsabilidad social de una organización. Otras tendrían que ver con el trato a trabajadoras y trabajadores (la inversión en capital humano), la inversión ética o socialmente responsable o la relación con proveedoras y proveedores. La responsabilidad social supone ir más allá del cumplimiento de las leyes y suele expresarse a través de códigos de conducta (ver cuadro 10.H.1.), aunque se entiende que la ética de la empresa y de las organizaciones abarca más o va más allá que la responsabilidad social corporativa[176].

Organizaciones internacionales como las Naciones Unidas (con el denominado *Global Compact*)[177] o la Unión Europea (con el libro verde *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las*

empresas)[178] están implicadas en la promoción de la responsabilidad social corporativa[179].

Hablamos, por último, de **responsabilidad e inteligencia social**. Las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social no pueden sino ser socialmente responsables, tanto si la intervención social es su actividad única o principal como si no lo es. Leonardo Schvarstein[180] denomina organizaciones socialmente inteligentes a aquellas que son capaces de gestionar efectivamente su responsabilidad social (Schvarstein, 2003). Se propone, por tanto, que sólo una gestión socialmente inteligente y socialmente responsable, sólo una gestión capaz de buscar con eficiencia el bienestar social, será capaz de dar respuesta a los retos que en este siglo XXI tienen ante sí las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social.

HERRAMIENTA

11.H.3. Guía para la evaluación de los procesos de gestión

A continuación se proponen una serie de estándares de referencia acerca de los diez procesos de gestión identificados en el modelo de gestión que estamos planteando. Se propone irlos revisando uno por uno y, en cada caso, dar los siguientes pasos:

1. Comprobar, si es necesario, que lo comprendemos de la misma manera las diversas personas que participamos en el ejercicio.
2. Discutir, en su caso, si lo aceptamos como estándar. Si no se acepta se hace una raya que atraviesa los dos cuadros que hay a la derecha del estándar.
3. Valorar nuestra práctica comparándola con el estándar propuesto con una «a» (no se alcanza), «b» (se alcanza) o «c» (se supera).
4. Identificar, si la hay, una oportunidad de mejora, y valorarla, en principio, en su importancia, con un 1, un 2 o un 3.

Una vez repasados todos los estándares, se agrupan las oportunidades de mejora y se las ordena por prioridad. (A lo largo del texto se habla de organización, pero la herramienta puede aplicarse a unidades más pequeñas o a sistemas o redes más amplias.)

Código	Estándar	Valoración	Oportunidad de mejora

0.	**Proceso de gestión**	
0.1.	El proceso de gestión, entendido como aquel que vela por la coordinación de la organización y la interacción de ésta con el entorno como un todo, tiene asignado una o un responsable individual y un equipo responsable, en lo que tiene de planificación, de interlocución y de evaluación.	
1.	**Proceso de planificación**	
1.1.	Se realiza con regularidad y de forma reconocible un proceso de planificación general de la organización, entendido como el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes, se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, al menos, actividades y recursos necesarios).	
1.2.	El proceso de planificación general de la organización genera documentos que son utilizados como antecedente en los otros procesos de planificación que tienen lugar en la organización.	
1.3.	El proceso de planificación general de la organización genera documentos que hacen referencia a períodos superiores a los dos años y documentos que hacen referencia a períodos inferiores a los dos años.	
1.4.	Todas las personas de la organización tienen la posibilidad de participar en alguna medida en el proceso de planificación general de la organización.	
1.5.	En el proceso de planificación general de la organización se establecen estrategias generales de la organización tomando en cuenta su misión y visión, así como el análisis interno y del entorno de la organización.	
1.6.	En el proceso de planificación general de la organización se llega a formular objetivos operativos (directamente evaluables).	
1.7.	En el proceso de planificación general de la organización se formulan objetivos en relación con sus destinatarias y destinatarios y también con el aprendizaje de la organización.	
1.8.	En el proceso de planificación general de la organización se generan documentos en los que se hace referencia explícita a las estructuras que permitirán la realización de lo previsto y las alteraciones de las estructuras que tendrán lugar en la ejecución de lo planificado.	
2.	**Proceso de interlocución**	
2.1.	Pueden presentarse evidencias significativas (en términos de satisfacción de las personas y de participación en diferentes situaciones) de que la estructura implícita de las relaciones que mantienen las personas con responsabilidades de gestión es inclusiva y participativa.	
2.2.	Pueden presentarse evidencias (en términos, por ejemplo, de cantidad y diversidad de los contactos) de una actitud proactiva de las personas con responsabilidades de gestión en la construcción, mejora y diversificación de sus relaciones y redes de relaciones con agentes significativos del entorno.	
2.3.	Las personas con responsabilidades de gestión actúan como proveedoras sistemáticas de diferentes tipos de apoyo a las otras personas de la organización evidenciándose una progresiva asunción de nuevas responsabilidades y prerrogativas por parte de éstas.	
2.4.	Los procesos de interlocución y los procesos de intervención son planteados desde los mismos valores y evaluados desde las mismas claves.	
2.5.	La relación interpersonal se plantea por las personas con responsabilidades de gestión en términos de influencia mutuamente reforzante y no estigmatizadora en la que se parte de las fortalezas y significaciones de la otra persona para alentar procesos de reflexión crítica a partir de la práctica.	

2.6.	Se evidencian esfuerzos y progresos en la construcción y maduración de equipos estables con responsabilidades de gestión.	
2.7.	Hay un manejo normalizado de las relaciones laborales.	
2.8.	Se evidencian cambios progresivos en el estilo de liderazgo acompasados a la evolución de la organización.	
3.	**Proceso de evaluación**	
3.1.	Se realiza con regularidad y de forma reconocible un proceso de evaluación general de la organización, entendido como el proceso en el que se obtiene y procesa información con el fin de producir descripciones, análisis y valoraciones en relación con la organización, su entorno y las interacciones entre ambos, de cara a la toma de decisiones y la planificación.	
3.2.	Todas las personas de la organización tienen la posibilidad de participar directa o indirectamente en el proceso de evaluación general de la organización y a todas las personas de la organización son comunicados sistemáticamente resultados de las evaluaciones realizadas.	
3.3.	En el proceso de evaluación general de la organización se generan, entre otros, documentos que cierran ciclos menores a los seis meses, así como otros que cierran ciclos superiores a los tres años.	
3.4.	En el proceso de evaluación general de la organización se utiliza información generada por otros procesos sistemáticos de evaluación que tienen lugar en la organización.	
3.5.	Se realizan procesos de evaluación que permiten, al menos con periodicidad trimestral, incorporar información significativa sobre necesidades y recursos presentes en la organización y en el entorno.	
3.6.	Se realizan procesos de evaluación que permiten, al menos con periodicidad anual, averiguar en qué medida se alcanzan los objetivos planteados y qué características del diseño o ejecución del proceso en cuestión están relacionadas con los resultados obtenidos.	
3.7.	Se realizan, al menos cada tres años, procesos de evaluación de la eficiencia y del impacto de la organización.	
3.8.	En los procesos de evaluación se utilizan simultáneamente indicadores y estándares relacionados con la satisfacción de las diferentes personas vinculadas a la organización y otros indicadores y estándares basados, por ejemplo, en la planificación, en consensos de la comunidad científica y profesional o en valoraciones sociales.	
3.9.	Se realiza un trabajo sistemático de comparación y mejora del cuadro de mando (cuadro de indicadores fundamentales) de la organización.	
3.10.	Se utilizan herramientas informáticas en los procesos de evaluación.	
4.	**Proceso de gestión de recursos humanos**	
4.1.	El proceso de gestión de recursos humanos, entendido como aquel que pretende influir en las personas y sus entornos organizacionales en busca del ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente entre las personas y la organización, se realiza y tiene asignada una persona responsable.	
4.2.	El proceso de gestión de recursos humanos consigue la incorporación y desarrollo de personas procedentes de las redes sociales de referencia y comprometidas con la misión de la organización a la vez que consigue la coexistencia de personas con diversidad de motivaciones y capacitaciones.	
4.3.	Se realiza regularmente un proceso de planificación de recursos humanos en el cual, partiendo de un estado o situación (cuantitativa y cualitativa) de los recursos humanos, se formulan objetivos en relación con los recursos humanos (en lo que concierne, por ejemplo, a su incorporación a la organización, a sus	

	capacidades o a su motivación) y se articulan las actividades y las políticas que permitirán alcanzar dichos objetivos.	
4.4.	Se realiza de forma sistemática un proceso de evaluación de recursos humanos entendida como evaluación de las necesidades y de la situación de los recursos humanos (por ejemplo en cuanto a su desempeño o su satisfacción) y de lo que la organización hace con ellos.	
4.5.	Se realizan procesos sistemáticos de captación (incluyendo selección) que suponen un contacto permanente con redes sociales y entornos de referencia.	
4.6.	Se realizan de forma regular acciones de acogida y orientación (proceso de integración) que contribuyen a la adaptación y el desarrollo de personas.	
4.7.	Existe un sistema de remuneración en los que se evidencia haber explorado la virtualidad de las compensaciones no lucrativas.	
4.8.	La organización evalúa sistemáticamente las necesidades de formación de las personas y planifica y ejecuta con continuidad acciones participativas de formación ligadas a las prácticas, a la estructura y a la cultura de la organización.	
4.9.	Existen prácticas en favor de la salud en el trabajo.	
4.10.	La organización tiene planteamientos explícitos acerca de la promoción de las personas en la organización.	
5.	**Proceso de gestión económico-financiera**	
5.1.	El proceso de gestión económico-financiera, entendido como aquel que se ocupa de que el resto de los procesos cuenten en todo momento con los recursos económicos necesarios, se realiza y tiene asignada una persona responsable.	
5.2.	Se realiza un proceso de planificación económico-financiera que permite señalar objetivos en relación con los recursos financieros (por ejemplo, a su aplicación a procesos o a cuestiones relativas a su situación, como, por ejemplo, la liquidez) y articular las actividades o emitir las políticas que permitirán alcanzar dichos objetivos.	
5.3.	Se realiza, de forma sistemática, una evaluación económico-financiera sobre la base de una contabilidad analítica y del uso de ratios.	
5.4.	Se realizan procesos sistemáticos de financiación, gestión del circulante e inversiones.	
6.	**Proceso de gestión de la información**	
6.1.	El proceso de gestión de la información, entendido como aquel que se ocupa específicamente de obtenerla, de trabajar con ella, de conservarla y de aportarla a los otros procesos, se realiza y tiene asignado una persona responsable.	
6.2.	Existe evidencia de mejoras regulares en la calidad de los soportes, la velocidad de difusión, la cobertura y la accesibilidad de la información.	
6.3.	Se utilizan sistemáticamente las tecnologías avanzadas de la información en la gestión global de la información en la organización.	
6.4.	Se toman en cuenta las normas legales y éticas en el tratamiento de la información.	
7.	**Proceso de gestión de recursos materiales**	
7.1.	El proceso de gestión de recursos materiales (orientado a velar por la adecuación de dichos recursos y de su tratamiento en la organización en su consecución, utilización, mantenimiento, almacenamiento, distribución y reciclaje, destrucción o eliminación) se realiza y tiene asignada una o un responsable.	

7.2.	Se presta atención a las características de los recursos materiales en cuanto a accesibilidad, adaptación y contribución a la imagen positiva de la organización y sus destinatarias o destinatarios.	
8.	**Proceso de gestión de las relaciones**	
8.1.	Se realiza y tiene asignada una persona responsable el proceso de gestión de las relaciones, entendido como aquel que se ocupa de la totalidad de las relaciones que se mantienen en o por la organización con la totalidad de interlocutoras e interlocutores significativos.	
8.2.	La organización establece y cultiva relaciones en el espacio comunitario o social, en el espacio público o institucional y en el espacio económico o mercantil y en la esfera del tercer sector.	
8.3.	La organización establece y reajusta regularmente estrategias de marketing y maneja las variables del *marketing-mix.*	
8.4.	El proceso de gestión de la imagen corporativa se realiza y tiene asignada una persona responsable.	
9.	**Proceso de gestión de la estructuración**	
9.1.	Se realiza y tiene asignada una o un responsable el proceso de gestión de la estructuración, entendido como aquel que se ocupa del diseño, la mejora y la evaluación de la estructura (informal y formal) de la organización.	
9.2.	En el diseño de la estructura organizativa y de las correspondientes funciones, recogidas por escrito, hay una diferenciación clara entre línea y *staff.*	
9.3.	La organización tiene un mapa de procesos, una descripción de los procesos y un sistema de mejora de los procesos.	
9.4.	El diseño de los procesos y estructuras de la organización facilita y promueve la inclusión y la participación de todas las personas vinculadas a la organización y, en particular, de las destinatarias y destinatarios.	
10.	**Proceso de gestión del aprendizaje**	
10.1.	Se realiza y tiene asignada una o un responsable el proceso de gestión del aprendizaje, entendido como aquel que se ocupa de los procesos de aprendizaje organizacional, de diseñarlos, de dinamizarlos o de evaluarlos.	
10.2.	Se realizan actividades orientadas específicamente a la construcción de valores, conocimientos y emociones compartidas en la organización.	

ACTIVIDAD

11.A.1. Cuestionario de autoevaluación

A continuación le planteamos veinte preguntas relacionadas con los diferentes capítulos del manual. Después de cada pregunta señalamos qué respuesta nos parece correcta.

1. *En el ámbito de las ciencias de la gestión, actualmente se considera que el control:*

   a) *Está referido, únicamente, a información económica.*

b) Debe llevarse a cabo, únicamente, cuando se detecten desviaciones respecto a lo planificado.
c) Ha de ser integrado y para ello, se ha de manejar muy diversos tipos y fuentes de información.
d) Es una herramienta autoritaria incompatible con las modernas tendencias de gestión.

(Opción correcta: c)

2. La intervención social:

a) Tiene como referente las necesidades sociales.
b) No puede ser realizada por el sector público.
c) Es lo mismo que la asistencia social.
d) No tiene relación con la política social.

(Opción correcta: a)

3. Cuando en el ámbito de las ciencias de la gestión se habla de gestión de calidad:

a) Es para referirse, en general, a cualquier propuesta o enfoque que sirva para gestionar bien.
b) Se trata, exclusivamente, del modelo EFQM.
c) Se utiliza la expresión para referirse a diversas aproximaciones y herramientas que comparten un aire de familia.
d) Se trata de enfoques que sólo pueden ser aplicados en el ámbito industrial.

(Opción correcta: c)

4. Dentro de la gestión de recursos humanos, la planificación:

a) No puede realizarse, pues iría en contra de la libertad de las trabajadoras y trabajadores.
b) Se ocupa únicamente de los subprocesos de selección y promoción.
c) Ha de alimentarse de la información proporcionada por la evaluación de recursos humanos.
d) Debe realizarse al comienzo del año.

(Opción correcta: c)

5. *Desde un enfoque de gestión por procesos:*

   a) *Se considera obsoleta la existencia de estructuras organizativas estables en las organizaciones.*
   b) *Es obligatorio que toda la actividad que tiene lugar en las organizaciones esté regulada por procedimientos.*
   c) *Carece de importancia la gestión de la información.*
   d) *Se invita a mirar las actividades desde el punto de vista del valor añadido para sus destinatarias y destinatarios.*

(Opción correcta: d)

6. *La gestión económico-financiera:*

   a) *Es el proceso que se ocupa de gestionar las relaciones que permiten obtener fondos a las organizaciones que hacen intervención social.*
   b) *No puede desarrollarse en las organizaciones que hacen intervención social por su peculiar forma de financiación.*
   c) *Es el proceso de gestión que ha de marcar los objetivos de las organizaciones.*
   d) *Es un proceso de gestión que intenta contribuir a la mejor asignación y utilización de los recursos económicos.*

(Opción correcta: d)

7. *Cuando decimos que las organizaciones aprenden:*

   a) *Nos referimos al hecho de que en las organizaciones existen planes de formación.*
   b) *Decimos algo que no tiene sentido, pues quienes aprenden son las personas.*
   c) *Se trata de organizaciones con un buen sistema de gestión de la información.*
   d) *Nos referimos a procesos, que podemos gestionar, mediante los que se construyen conocimientos, sentimientos y valores compartidos o comunes.*

(Opción correcta: d)

8. *La gestión de recursos materiales:*

   a) *Se preocupa por la consecución, utilización, mantenimiento, almacenamiento, distribución y eliminación de los insumos*

materiales que utilizan las organizaciones.

b) Es una parte de la logística.

c) Tiene mayor importancia que la gestión de recursos humanos en las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social.

d) Incluye la gestión de los recursos económicos.

(Opción correcta: a)

9. La investigación social:

a) Se vale del método científico para conocer la realidad social.

b) Se refiere únicamente al conocimiento de las tendencias de voto de la población.

c) Ha de ser realizada por personas con dedicación exclusiva a la misma.

d) Nada aporta a quienes trabajan en la intervención social.

(Opción correcta: a)

10. La gestión de la información:

a) Supone formalizar el tratamiento de una parte de los flujos de información que constituyen una organización.

b) Es lo mismo que la gestión del conocimiento.

c) Ha de ser realizada por personas con dedicación exclusiva.

d) Nada aporta a quienes trabajan en la intervención social, pues se dedican a relacionarse con personas.

(Opción correcta: a)

11. La evaluación, tal como se viene entendiendo en el ámbito de la intervención social:

a) Es incompatible con el control de gestión.

b) Puede incluir o abarcar lo que, en gestión empresarial, se denomina control de gestión.

c) Sirve para la intervención operativa pero no para la gestión de las organizaciones.

d) No nos dice nada sobre la eficiencia de las organizaciones.

(Opción correcta: b)

12. En las organizaciones humanas:

a) Siempre nos comportamos según está establecido en los manuales.
b) No es lo mismo la línea media que el «staff» de apoyo.
c) Debe haber tres niveles jerárquicos.
d) Se llama cultura organizacional al nivel académico de los miembros.

(Opción correcta: b)

13. Cuando decimos que en la comunicación siempre subyace una propuesta de relación queremos decir que:

a) Siempre que nos comunicamos estamos incluyendo indicaciones sobre el tipo de relación que creemos o queremos mantener con la otra persona.
b) Siempre estamos buscando tener una relación duradera con nuestro interlocutor o interlocutora.
c) Al comunicarnos buscamos relacionarnos con personas del otro sexo.
d) No es posible comunicarse con alguien a quien no conocíamos previamente.

(Opción correcta: a)

14. En la evolución de los grupos:

a) La etapa inicial se caracteriza por la autoorganización formal del grupo.
b) Es preciso un proceso de estructuración informal para llegar a la capacidad de autoevaluarse con cierta profundidad.
c) La acción común no tiene ninguna influencia en las relaciones interpersonales.
d) Es imposible que un conflicto produzca un estancamiento o retroceso.

(Opción correcta: b)

15. La misión de una organización:

a) Es lo mismo que la imagen corporativa.
b) Sólo debe ser conocida por el ápice estratégico.
c) No puede cambiar nunca.

d) Es el «para qué» de la organización.

(Opción correcta: d)

16. En la capacitación de orientación participativa:

a) No cabe la entrega de material escrito preparado de antemano.
b) El facilitador o facilitadora es una persona más del grupo.
c) Hemos de estar en disposición de compartir aspectos íntimos de nuestra persona.
d) Se potencia la comunicación en todas las direcciones.

(Opción correcta: d)

17. Cuando hablamos de gestión en red:

a) Nos referimos a la necesidad de contar con una Intranet en la organización.
b) Queremos proponer una forma de gestión que sólo sirve para organizaciones grandes.
c) Estamos planteando la idea de una gestión adaptada a la complejidad, la multiplicidad de agentes y la influencia recíproca entre sus intervenciones.
d) Nos referimos a algo que podrá llevarse a cabo en el futuro.

(Opción correcta: c)

18. El proceso de gestión de las relaciones:

a) Forma parte de la gestión de la imagen.
b) Puede ser denominado también marketing con causa.
c) Incluye la labor de identificación de las personas y grupos interesados o implicados en la organización.
d) Debe comenzar después de terminar la planificación general de la organización.

(Opción correcta: c)

19. La gestión de las organizaciones:

a) Es únicamente la administración de sus recursos, sin relación ninguna con las actividades operativas que desarrollen.
b) Es lo mismo que su gobierno.
c) No puede realizarse sino en el ámbito de la intervención social.

d) Supone ocuparse, entre otros, de sus activos intangibles.

(Opción correcta: d)

20. En las unidades, organizaciones, sistemas y redes dedicadas a la intervención social:

a) La gestión puede realizarse mediante herramientas creadas en el propio ámbito de la intervención social y también mediante herramientas que tomamos prestadas de otros ámbitos.
b) La planificación ya viene dada y no han de encargarse de ella las personas con responsabilidades de gestión.
c) No cabe hacer una gestión de las infraestructuras.
d) Las personas con responsabilidades de gestión diseñan y las que están en el núcleo de operaciones ejecutan.

(Opción correcta: a)

Bibliografía

Para seguir estudiando y trabajando le proponemos los siguientes títulos[181]:

AGUILAR, M. J. (2002): *Novedades metodológicas en intervención social.* Buenos Aires, Lumen/Humanitas.

AGUIRRE, A. y otras (1999): Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. Madrid, Pirámide.

ALEMÁN, M. C. y GARCÉS, J. (dirs.) (1996): *Administración social: servicios de bienestar social*. Madrid, Siglo XXI.

AMAT, O. (2002): *Comprender la contabilidad y las finanzas.* Barcelona, Gestión 2000.

ANDER-EGG, E. (1989): *Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Humanitas.

ANDER-EGG, E. y AGUILAR. M. J. (1994): Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Buenos Aires, ICSA/Humanitas.

ANDER-EGG, E. y AGUILAR, M. J. (1995): *Diagnóstico social. Conceptos y metodología.* Buenos Aires, Lumen.

APRAIZ, A. y otras (1998): *Gestión de la ayuda humanitaria*. Bilbao, Universidad de Deusto.

ARRANZ, J. C. (1997): Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados. Barcelona, Gestión 2000.

ASSMANN, H. (2002): Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente. Madrid, Narcea.

BALLART, X. (1992): ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso. Madrid. Ministerio para las Administraciones Públicas.

BALLOU, R. H. (1991): Logística empresarial. Control y planificación. Madrid, Díaz de Santos.

BAPTISTE, R. (1990): Renover l'action sociale par le management et par le marketing. Lyon, CREAI.

BATESON, G. (1985): *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires. Carlos Lohlé.

BERICAT, E. (1998): La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida. Barcelona, Arial.

BERTALANFFY, L. von (1981): *Teoría general de los sistemas*. México, Fondo de Cultura Económica.

BERTALANFFY, L. von (1986): *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*. Madrid, Alianza Editorial.

BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1993): *Marketing de servicios. La calidad como meta*. Barcelona, Parramón.

BONAZZI, G. (1991): *Storia del pensiero organizzativo*. Milano, Franco Angelli.

BUENO CAMPOS, E. (1996): *Organización de empresas*. Madrid, Pirámide.

CASADO, D. y PÉREZ-YRUELA, M. (1975): *Organización, conflicto y estrategias de negociación.* Madrid, Marova.

CASADO, D. y GUILLÉN, E. (2001): *Manual de servicios sociales.* Madrid, Editorial CCS.

CASTELLS, M. (1996): La era de la información: economía, cultura y sociedad. Vol. I: La sociedad red. Madrid, Alianza Editorial.

CHARROALDE, J. y PARDAVILLA, B. (1992): Información, documentación e informática en servicios sociales. Barcelona, INTRESS.

CHIAVENATO, I. (1993): *Administración de recursos humanos*. México, McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2002): *Administración en los nuevos tiempos.* Bogotá, McGraw-Hill.

CLAVER, E. y otros (1996): *Manual de administración de empresas*. Madrid, Cívitas.

COHEN, E. (2002): «Retos y obstáculos de la modernización de la gestión social en América Latina»

(www.clad.org.ve).
CORBETTA, P. (2003): Metodología y técnicas de investigación social. Madrid, McGraw-Hill.
CORNELLA, A. (2003): *Hacia la empresa en red.* Barcelona, Gestión 2000.
CORTINA, A. (ed.) (2003a): Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Madrid, Trotta.
CORTINA, A. (2003b): «Código ético» en ARIÑO, A. (ed.): *Diccionario de la solidaridad.* Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 109-117.
COSTA, M. y LÓPEZ, E. (1996): *Manual para el educador social*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales.
COSTA, M. y LÓPEZ, E. (1997): Los secretos de la dirección: manual práctico para dirigir organizaciones y equipos. Madrid, Pirámide.
CRAINER, S. (1997): Los 50 mejores libros de gestión empresarial. Bilbao, Deusto.
CRAINER, S. y DEARLOVE, D. (2001): *Handbook of management.* London, Financial Times Prentice Hall (Pearson Education).
CUERVO, A. (1994): Análisis y planificación financiera de la empresa. Madrid, Cívitas.
CUERVO, A. (1996): Introducción a la administración de empresas. Madrid, Cívitas.
DE LA RED, N. (2000): «Metodología de la intervención social» en CERRILLO, G. (coord.): *Centros de servicios sociales del Ayuntamiento de Madrid. Criterios organizativos para la mejora de la atención social.* Madrid, Área de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid, pp. 121-134.
DE LA RED, N. y RUEDA, J. D. (2004): *Intervención social y demandas emergentes.* Madrid, Editorial CCS.
DE RIVAS, M. J. (2002): *Manual de treball social.* Valencia, Universitat de Valencia.
DICKENS, P. (1995): *Quality and excellence in human services*. Chichester. Wiley.
DOMINGO, A. (2000): Dirección y gestión de proyectos. Un enfoque práctico. Madrid, RA-MA.
DOMÍNGUEZ, G. y MESANZA, J. (1996): *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid, Escuela Española.
DONATI, P. (1999): *La ciudadanía societaria.* Granada, Universidad de Granada.
DOYAL, L. y GOUGH, I. (1994): *Teoría de las necesidades humanas.* Barcelona, ICARIA/FUHEM.
DRUCKER, P. (1994): Dirección de instituciones sin fines de lucro. Buenos Aires, El Ateneo.
ECHEVERRÍA, R. (2000): La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires, Granica.
ESCOHOTADO, A. (1999): *Caos y orden.* Madrid, Espasa Calpe.
ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing) y otros (2000): *Factbook Marketing y Comercial.* Elcano (Navarra), Aranzadi & Thomson.
ESPINOZA, M. (1989): Programación. Manual para trabajadores sociales. Buenos Aires, Humanitas.
EUSKALIT (2002): Guía para una gestión basada en procesos. Zamudio.
EVERS, A. y otros (1997): Developing quality in personal social services. Concepts, cases and comments. Aldershot, Ashgate.
FAJARDO, I. G. y otras (1997): Gestión de servicios de apoyo a personas: cuatro monográficos. Valencia, ADAPT.
FANTOVA, F. (1988): Dinámica de grupos. Talde dinamika. Bilbao, EDEJ.
FANTOVA, F. (2001): La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social. Madrid, Editorial CCS.
FANTOVA, J. (1991): Reventando… ¡perdón! Reinventando las instituciones (inédito).
FERNÁNDEZ GARCÍA, T. y ARES, A. (coords.): *Servicios sociales: Dirección, gestión y planificación.* Madrid, Alianza Editorial.
FERNÁNDEZ GUERRERO, R. y MARTÍNEZ MORENO, A. (1997): Organizaciones que gestionan servicios de apoyo a personas. Una aproximación sectorial. Valencia, ADAPT.
FERNÁNDEZ GUERRERO, R. y MARTÍNEZ MORENO, A. (1999): Servicios de apoyo a personas. Aportaciones a la gestión y desarrollo de las empresas de economía social del sector. Oviedo, KRK.
FRANCO, R. (2002): «Principios e instrumentos para la gestión social» (www.clad.org.ve).
GAIRÍN, J. y ARMENGOL, C. (eds.) (2003): *Estrategias de formación para el cambio organizacional.* Barcelona, Praxis.
GARAU, J. (2002): Guía para la implantación de la norma ONG con calidad. Una iniciativa para aumentar la calidad de los servicios sociales de las ONG de España. Barcelona, INTRESS.
GARCÍA HERRERO, G. A. y RAMÍREZ NAVARRO, J. M. (1996): *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza, Libros Certeza.
GARCÍA-MARZÁ, D. (1996): «Ética empresarial: un nuevo modelo de empresa» en *Imagina*, año 1, núm. 1,

marzo, pp. 8-9.
GARCÍA-MARZÁ, D. (2004): Ética empresarial. Del diálogo a la confianza. Madrid, Trotta.
GARCÍA ROCA, J. (2004): Políticas y programas de participación social. Madrid, Síntesis.
GARDNER, J. F. y NUDLER, S. (1999): Quality performance in human services. Leadership, values and vision. Baltimore, Paul H. Brookes.
GIDDENS, A. (1991): La constitución de la sociedad: bases para una teoría de la estructuración. Buenos Aires, Amorrortu.
GIL, F. y ALCOVER, C. M. (coord. y dir.) (1999): *Introducción a la psicología de los grupos.* Madrid, Pirámide.
GINER, S. y otros (1998): *Diccionario de sociología.* Madrid, Alianza Editorial.
GÓMEZ SERNA, M. (2004): *Evaluación de los servicios sociales.* Barcelona, Gedisa.
GÓMEZ VIEITES, A. y SUÁREZ REY, C. (2003): Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial. Madrid, RA-MA.
GONZÁLEZ, P. (coord.) (1997): *Psicología de los grupos. Teoría y aplicación.* Madrid, Síntesis.
HAX, A. y MAJLUF, N. (1997): Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Barcelona, Granica.
HERNÁNDEZ ARISTU, J. (1991): Acción comunicativa e intervención social. Trabajo social, educación social, supervisión. Madrid, Popular.
HERRERA, M. y CASTÓN, P. (2003): *Las políticas sociales en las sociedades complejas.* Barcelona, Ariel.
IBÁÑEZ, J. (coord.) (1998a): Nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden I. Barcelona, Proyecto A.
IBÁÑEZ, J. (coord.) (1998b): Nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden II. Barcelona, Proyecto A.
INFANTE, A. (2003): «Repensando los servicios públicos en España» (www.fundacionalternativas.com).
JARA, O. (2001): «Dilemas y desafíos de la sistematización» (www.alforja.or.cr.sistem).
KAHN, A. y KAMERMAN, S. (1987): Los servicios sociales desde una perspectiva internacional: el sexto sistema de protección social. Madrid, Siglo XXI.
KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997): *El cuadro de mando integral.* Barcelona, Gestión 2000.
KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2001): Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona, Gestión 2000.
KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2004): *Administración. Una perspectiva global.* México, McGraw-Hill.
KOTLER, P. y otros (1995): *Dirección de marketing*. Madrid, Prentice Hall.
KOTLER, P. y otros (2000): *Introducción al marketing. 2.ª edición europea*. Madrid, Prentice Hall.
LAFUENTE, A. y otros (2003): «La Responsabilidad Social Corporativa y las políticas públicas» (www.fundacionalternativas.com).
LAMBIN, J. J. (1995): *Marketing estratégico.* Madrid, McGraw-Hill.
LAPAUW, R. (1993): La pratique du management des entreprises sanitaires et sociales. Tolouse, Privat.
LAPARRA, M. y AGUILAR, M. (1997): «Intervención social y exclusión» en CÁRITAS: *Políticas sociales contra la exclusión social. Actas del simposio*. Madrid.
LE BOTERF y otros (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación.* Barcelona, Gestión 2000.
LONGO, F. y ECHEBARRIA, K. (2000): «La nueva gestión pública en la reforma del núcleo estratégico del gobierno: experiencias latinoamericanas» (www.iadb.org).
LÓPEZ CABANAS, M. y CHACÓN, F. (1997): Intervención psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo. Madrid, Síntesis.
LÓPEZ CAMPS, J. y LEAL, I. (2002): *Aprender a planificar la formación.* Barcelona, Paidós.
LÓPEZ CASANOVAS, G. (dir.) (2003): *Los nuevos instrumentos de la gestión pública.* Barcelona, Fundación La Caixa.
LÓPEZ PINTOR, R. (1995): *Sociología industrial*. Madrid, Alianza Editorial.
LUNA, M. (coord.) (2003): Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes. Rubí (Barcelona), Anthropos.
MANERA, J. y otros (coords.) (2000): *Manual práctico. Dirección comercial y marketing.* Madrid, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
MARÍN, M. y GARRIDO, M. A. (coords.) (2003): *El grupo desde la perspectiva psicosocial. Conceptos básicos.* Madrid, Pirámide.
MARTÍN, F. (1996): Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación. Salamanca, Universidad de Salamanca.
MATEOS-APARICIO, P. (ed.) (1998): *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Madrid, Editorial Centro de

Estudios Ramón Areces.
MATURANA, H. y VARELA, F. (1996): El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano. Madrid, Debate.
MEDINA TORNERO, M. E. (2003): *Implantación de la calidad en las ONG.* Murcia, FAMDIF/COCEMFE.
METCALFE, L. (1996): «Gestión pública: de la imitación a la innovación» en BRUGUÉ, Q. y SUBIRATS, J. (1996): *Lecturas de gestión pública.* Madrid, INAP/BOE, pp. 79-100.
MICKLETHWAIT, J. y WOOLDRIDGE, A. (1998): *La hora de los gurús*. Madrid, Alianza Editorial.
MINTZBERG, H. (1991a): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
MINTZBERG, H. (1991b): *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Díaz de Santos.
MONTERO, D. (2003): «Conducta adaptativa y discapacidad aquí y ahora: algunas propuestas de mejora de la práctica profesional» en *Siglo Cero*, vol. 34(2), núm. 206, pp. 68-77.
MONTRAVETA, I. y otros (2003): Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG. Barcelona, Projecció Mecenatge Social.
MONTSERRAT, J. (1996): Técnicas de gestión económica para entidades sin ánimo de lucro. Barcelona, Hacer.
MORENO-LUZÓN, M. D. y otros (2001): Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid, Pearson Educación.
MORGAN, G. (1990): *Imágenes de la organización.* Madrid, RA-MA.
MORGAN, G. (1998): Images of organization. The executive edition. Thousand Oaks, Sage.
MORIN, E. (2000): *La mente bien ordenada.* Barcelona, Seix Barral.
NIRENBERG, O. y otras (2000): Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Buenos Aires, Paidós.
NIRENBERG, O. y otras (2003): Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia. Buenos Aires, Paidós.
OLVE, N. y otros (2000): Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Guía práctica del Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.
OSBORNE, D. y PLSTRIK, P. (2003): *Herramientas para transformar el gobierno.* Barcelona, Paidós.
PEIRÓ, J. M. (1990): Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona, PPU.
PÉREZ-CARBALLO, A. y otros (1997): *Principios de gestión financiera de la empresa.* Madrid, Alianza Editorial.
PERIS, F. J. y otros (1995): *Curso de dirección y organización de empresas*. Valencia, Tirant lo Blanch.
PERROW, C. N. (1991): *Sociología de las organizaciones.* Madrid, McGraw-Hill.
PETER, L. J. y HULL, R. (1988): *El principio de Peter.* Barcelona, Plaza y Janés.
PORCEL, A. y VÁZQUEZ, C. (1995): La supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión. Zaragoza, Libros Certeza.
PUCHOL, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Díaz de Santos.
RAMIÓ, C. y BALLART, X. (1993): *Teoría de la organización*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
RANCI, C. (ed.) (2001): Il mercato sociale dei servizi alla persona. Roma, Carocci.
RAYA LOZANO, E. E. (2001): «¿Qué es "Política Social"? Apuntes sobre un asunto de interés para el trabajo social» en *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 54, pp. 59-78.
RITZER, G. (2001): *Teoría sociológica moderna.* Madrid, McGraw-Hill.
ROBBINS, S. P. y COULTER, M. (2005): *Management.* Upper Saddle River (New Jersey), Pearson Prentice Hall.
RODRÍGUEZ, D. (1999): *Diagnóstico organizacional.* México, Alfaomega.
RODRÍGUEZ, D. (2001): *Gestión organizacional. Elementos para su estudio.* Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile.
RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (1996): Los recursos humanos en las administraciones públicas. Madrid, Tecnos.
RUEDA, J. M. (1993): *Programar, implementar proyectos, evaluar. Instrumentos para la acción.* Zaragoza/Barcelona, Librería Certeza/INTRESS.
RUEDA, J. M. (en homenatge) (1998): *Comunitat, participació i benestar social.* Barcelona, Diputació de Barcelona.
RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (1995): *Sociología de las organizaciones.* Bilbao, Universidad de Deusto.
SÁNCHEZ VIDAL, A. (1993): «Interdisciplinariedad en la acción social» en NAVALÓN, C. y MEDINA TORNERO, M. E. (eds.): *Psicología y trabajo social.* Barcelona, PPU, pp. 379-391.
SANTESMASES, M. (1996): *Marketing. Conceptos y estrategias.* Madrid, Pirámide.

SCHALOCK, R. y VERDUGO, M. A. (2003): Calidad de vida. Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales. Madrid, Alianza Editorial.
SCHEIN, E. H. (1973): Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Panamá, Fondo Educativo Interamericano.
SCHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Plaza & Janés.
SCHÖN, D. (1998): El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan. Barcelona, Paidós.
SCHVARSTEIN, L. (1991): *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
SCHVARSTEIN, L. (2003): *La inteligencia social de las organizaciones.* Buenos Aires, Paidós.
SELVINI PALAZZOLI, M. y otros (1988): *Al frente de la organización*. Buenos Aires, Paidós.
SENLLE, A. (2001): *ISO 9000-2000. Calidad y excelencia.* Barcelona, Gestión 2000.
SENGE, P. y otros (1995): *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona, Granica.
SETIÉN, M. L. y SACANELL, E. (coords.) (2003): *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias.* Valencia, Tirant lo Blanch.
SILVERMAN, D. (1975): *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires, Nueva Visión.
SIIS (2001): Garantía de calidad. Kalitatea zainduz (www.siis.net).
STONER, J. A. F. y otros (1996): *Administración.* México, Prentice Hall.
SUBIRATS, J. y GOMÁ, R. (2000): «Estado de bienestar: nueva agenda para la innovación social» en GARDE, J. A. (ed.): *Informe 2000. Políticas Sociales y Estado de Bienestar en España.* Madrid, Fundación Hogar del Empleado, pp. 33-63.
SUBIRATS, J. y otras (2002): *Redes, territorios y gobierno.* Barcelona, Diputació de Barcelona.
TRINIDAD, A. (coord.) (2000): *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas.* Madrid, INAP (Instituto Nacional de Administración Pública).
VALOTTI, G. (1996): Imprese, istituzioni e regole nella produzione dei servizi di pubblica utilità. Milano, Ciriec/Franco Angeli.
VERDEYEN, V. y VAN BUGGENHOUT, B. (2003): «Gestión social: gestión corporatista en instituciones de Seguridad Social, asistencia social y atención de salud» en *Revista Internacional de Seguridad Social*, vol. 56, 2/2003, pp. 53-75.
VERNIS, A. y otras (2004): Retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector. Barcelona, Granica.
VILLAFAÑE, J. (2000): Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, Pirámide.
WAGENSBERG, J. (2002). Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta? y otros quinientos pensamientos sobre la incertidumbre. Barcelona, Tusquets.
WATSON, T. (1994): Trabajo y sociedad. Manual introductorio a la sociología del trabajo, industrial y de la empresa. Barcelona, Hacer.
WATZLAWICK, P. y otros (1983): *Teoría de la comunicación humana.* Barcelona, Herder.
WENGER, E. (2001): Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad. Barcelona, Paidós.

Páginas web

Se propone, a continuación, una selección de páginas de Internet en las que se puede encontrar documentación sobre las cuestiones que aborda este manual. Combinando búsquedas específicas en estas páginas con exploraciones a través de buscadores (como www.google.es), se puede encontrar mucha documentación interesante y fácilmente accesible.

http://es.geocities.com/hacereditorial/

Para consultar, por ejemplo, los sumarios de la revista *Políticas Sociales en Europa*.

http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm

De la Unión Europea, sobre responsabilidad social corporativa.

http://imsersomayores.csic.es/

Documentación relacionada con intervención con personas mayores.

http://personales.jet.es/amozarrain/

Documentación sobre calidad y excelencia.

http://sid.usal.es/

Centro de documentación sobre discapacidad.

http://soeweb.syr.edu/thechp/

Centre on Human Policy. Material sobre normalización, planificación centrada en la persona y cuestiones conexas.

http://www.aamr.org/

Asociación Americana sobre Retraso Mental. Documentación sobre discapacidad intelectual y apoyos.

http://www.aecpa.es/

Para consultar, por ejemplo, los sumarios de la Revista Española de Ciencia Política y de la Administración.

http://www.aenor.es/

Asociación Española de Normalización y Certificación. Documentación sobre calidad.

http://www.alboan.org/

Fundación Alboan. Material, por ejemplo, sobre sistematización de experiencias.

http://www.asociaciones.org/

Sobre gestión de organizaciones no lucrativas.

http://www.carf.org/

Acreditación de servicios en el ámbito de la rehabilitación.

http://www.caritas.es/

Para consultar, entre otra documentación, los sumarios de la revista *Documentación Social*.

http://www.cebs-es.org/cebs/

Comité Español para el Bienestar Social. Contiene revista.

http://www.cebss.org/

Centre for Evidence Based Social Services.

http://www.ceroaverias.com/

Documentación sobre 5S, gestión visual y otros enfoques y herramientas relacionadas, en el ámbito de la gestión de calidad.

http://www.cgtrabajosocial.es/

Para consultar, por ejemplo, los sumarios de la *Revista de Servicios Sociales y Política Social*.

http://www.cidec.net/

Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales.

http://www.clad.org.ve/
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Contiene revistas y buscador de documentación.

http://www.clusterconocimiento.com/
Portal sobre gestión.

http://www.cnam.fr/lipsor/
Documentación sobre prospectiva.

http://www.complejidad.org/
Documentación sobre pensamiento complejo.

http://www.copmadrid.org/
Sumarios de revistas como Intervención Psicosocial o Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

http://www.cwla.org/
Acreditación en programas para la infancia.

http://www.deusto.es/
Entre otras consultas, cabe encontrar los sumarios del *Boletín de Estudios Económicos*.

http://www.diagnosticosocial.com/
Diagnóstico social.

http://www.diba.es/
Institut de Ciències Polítiques y Socials, Centro Flor de Maig sobre nuevas políticas locales, participación ciudadana y sociedad del conocimiento.

http://www.efqm.org/
Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

http://www.emakunde.es/
Instituto Vasco de la Mujer. Perspectiva de género.

http://www.entornosocial.es/
Revista Entorno Social.

http://www.eper.be/
Calidad en rehabilitación.

http://www.estudios.lacaixa.comunicacions.com/webes/estudis.nsf/w l/sehomecos_esp
Estudios de La Caixa.

http://www.etnor.org/
Fundación para la ética de los negocios y las organizaciones.

http://www.eurofound.ie/
Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo.

http://www.euskalit.net/
Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad.

http://www.fadq.org/
Fundación Avedis Donabedian. Documentación sobre calidad en servicios sanitarios y sociales.

http://www.fantova.net/
Página personal del autor del manual.

http://www.feaps.org/
Discapacidad intelectual, información sobre la revista *Siglo Cero*, manuales de buena práctica, código ético y otros documentos.

http://www.fiare.org
Banca ética.

http://www.fundacionalternativas.com/
Fundación Alternativas. Laboratorio de alternativas.

http://www.fundacionede.org/
Fundación EDE.

http://www.fundacionlealtad.org/
Fundación Lealtad. Información sobre organizaciones no gubernamentales.

http://www.fundacionluisvives.org/
Fundación Luis Vives.

http://www.gabinet.com/
Gabinet d'Estudis Socials.

http://www.gestiondelconocimiento.com/
Sobre gestión del conocimiento.

http://www.gestiopolis.com/
Documentación sobre gestión.

http://www.globalcompact.org
Sobre responsabilidad social corporativa.

http://www.globalreporting.org
Sobre responsabilidad social corporativa.

http://www.grupcies.com/
Sobre economía social. Contiene revista.

http://www.iadb.org/
Banco Interamericano de Desarrollo. Documentación sobre desarrollo, gestión pública y otros temas.

http://www.iesam.csic.es/
Políticas comparadas.

http://www.iigov.org/
Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.

http://www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm
Calidad en la Administración Pública.

http://www.indes.org/
Sobre gerencia social.

http://www.infonomia.com/
Sobre infonomía.

http://www.iniciativasocial.net/
Sobre iniciativa social y política social.

http://www.intress.org/
Institut de Treball Social i Serveis Socials.

http://www.investorsinpeople.co.uk/
Investors in People. Estándares internacionales para la gestión de recursos humanos.

http://www.iso.ch/
ISO. Información sobre aseguramiento y gestión de la calidad.

http://www.marcologico.com/
Sobre marco lógico.

http://www.lasociedadcivil.org/
Sobre tercer sector.

http://www.mtas.es/
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Contiene revistas.

http://www.ncvo-vol.org.uk/
Sector voluntario. Calidad en el sector voluntario.

http://www.ocsp.arrakis.es/
Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos.

http://www.ongconcalidad.org/
Calidad en las organizaciones no gubernamentales.

http://www.ong-s.org/
Gestión de organizaciones no gubernamentales de inserción sociolaboral.

http://www.peretarres.org/
Contiene, entre otras informaciones, los sumarios de la revista *Educación Social*.

http://www.pisunyer.org/
Administración local. Documentación sobre indicadores.

http://www.plataformaongs.org/
Tercer sector de acción social. Documentación sobre buenas prácticas en inclusión social.

http://www.polibea.com/siposo/
Información sobre las actividades del Seminario de Intervención y Políticas Sociales.

http://www.pssru.ac.uk/
Personal Social Services Research Unit. Trabajos de Martin Knapp, como referente en economía de los servicios sociales. Trabajos sobre resultados en intervención social.

http://www.q-ong.org/
Calidad en las organizaciones no gubernamentales.

http://www.reasnet.com/
Economía solidaria.

http://www.rtscat.com/
Contiene los sumarios de la *Revista de Treball Social*.

http://www.scie.org.uk/
Social Care Institute for Excellence.

http://www.serviziosociale.com/
Servicios sociales en Italia.

http://www.siis.net/
Centro de documentación y estudios sobre servicios sociales. Bases de datos, documentación y revistas.

http://www.socialeurope.com/
Red Social Europea. Calidad en servicios sociales.

http://www.socialplatform.org/
Organizaciones no gubernamentales de acción social europeas.

http://www.thecouncil.org/
Acreditación de servicios.

http://www.uclm.es/bits/
Boletín Informativo de Trabajo Social.

http://www.ucm.es/info/IUDC/
Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. En la página general de la Universidad Complutense, información sobre la revista *Cuadernos de Trabajo Social*.

http://www.unavarra.es/puresoc/
Publicaciones y recursos de sociología y áreas afines.

http://www.usaid.gov/
The United Status Agency for International Development. Documentación sobre evaluación, entre otras cuestiones.

http://www.xertatu.net/
Sobre responsabilidad social corporativa.

Índice de casos

0.C.1. Tres ejemplos de intervenciones sociales

0.C.2. La historia de Juana

1.C.1. Mónica y la toma de decisiones

1.C.2. Misión, visión y valores de la Obra Social de una Caja de Ahorros

2.C.1. Perdiendo los papeles

2.C.2. Reestructurando la situación

3.C.1. Alberto y Mikel

3.C.2. Evaluación en FAIPI

4.C.1. Gestión de recursos humanos en Cáritas

5.C.1. Mejorando la gestión económico-financiera

6.C.1. El mueble de don Artemio

7.C.1. Acción social en NSX

8.C.1. El análisis del entorno en la Fundación Kairos

8.C.2. Gestión de las relaciones en una organización no gubernamental de desarrollo

9.C.1. Reestructurando una división de intervención social

10.C.1. Gestión del aprendizaje en una asociación dedicada a la intervención social

10.C.2. Sin trabajo en red, sin lenguaje común

10.C.3. Proyecto Aukera

11.C.1. Transformando un sistema de servicios sociales

Índice de enfoques

0.E.1. Los tres niveles: intervención, gestión, gobierno
0.E.2. Planificación, ejecución, evaluación
0.E.3. Los comienzos de la *gestión científica*
0.E.4. Capacidades para la gestión
0.E.5. Las funciones de gestión según Koontz y Weihrich
0.E.6. Los diez procesos de gestión
0.E.7. Los papeles de la directiva o directivo según Mintzberg
1.E.1. La teoría de la toma de decisiones
1.E.2. Una decisión de calidad sería una decisión
1.E.3. Plan, programa, proyecto
1.E.4. El enfoque del «marco lógico» en la planificación
1.E.5. El cuadro de mando integral y los tipos de capital
1.E.6. La planificación centrada en la persona
2.E.1. La supervisión en las organizaciones de intervención social
2.E.2. El sistema cooperativo de Barnard
2.E.3. La comunicación interpersonal
2.E.4. El liderazgo en la teoría de la gestión
2.E.5. Modelo de desarrollo grupal
2.E.6. Protagonismo humano y organizaciones en conflicto
3.E.1. Aportaciones relevantes en la historia de la evaluación
3.E.2. Una evaluación de calidad es una evaluación…
4.E.1. La escuela de las relaciones humanas y la motivación de las personas
4.E.2. La gestión de recursos humanos según Iadalberto Chiavenato
4.E.3. Subprocesos en la gestión de recursos humanos
4.E.4. La gestión de recursos humanos según Luis Puchol
5.E.1. La teoría de la firma y la teoría de la agencia en las ciencias económicas
5.E.2. Componentes de la gestión económico-financiera

5.E.3. Drucker: la gestión por objetivos y más
5.E.4. Tres niveles en la evaluación económico-financiera
5.E.5. La teoría de los costes de transacción y la teoría de recursos y capacidades
6.E.1. Las aportaciones y desarrollos de la teoría de sistemas
6.E.2. La infonomía
8.E.1. Organización y entorno
8.E.2. Kotler y el enfoque marketing
8.E.3. Componentes del mix de comunicación según Kotler y otros
8.E.4. Gestión estratégica: algunas aportaciones
9.E.1. Las imágenes de la organización según Gareth Morgan
9.E.2. Modelo para la comprensión de las organizaciones
9.E.3. La visión de la organización en cinco subsistemas
9.E.4. Las partes de la organización según Mintzberg
9.E.5. La burocracia y la crítica de la burocracia
9.E.6. La reingeniería y el énfasis en los procesos
10.E.1. Desarrollo organizacional
10.E.2. Peter Senge, la quinta disciplina y más
10.E.3. Subprocesos en la gestión del conocimiento
10.E.4. La sistematización de experiencias
11.E.1. Peters y Waterman en busca de la excelencia
11.E.2. La gestión de la calidad en las normas de la familia ISO 9000
11.E.3. El Modelo EFQM de Excelencia
11.E.4. La nueva gestión pública
11.E.5. La perspectiva de género aplicada a la gestión
11.E.6. La responsabilidad social de las organizaciones

Índice de herramientas

0.H.1. Formas de la intervención social

1.H.1. El método de las preguntas

1.H.2. Matriz del marco lógico

1.H.3. Componentes de un plan: grandes bloques

1.H.4. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización

1.H.5. Clasificación de los objetivos en la educación basada en la taxonomía de Harold Bloom

1.H.6. Gantt, PERT, CPM

1.H.7. Ficha resumen de un plan

2.H.1. Habilidades de comunicación

3.H.1. Sistema de planificación y evaluación de una organización

3.H.2. Aspectos sobre los que obtener información en el proceso de evaluación

3.H.3. Cuadro de mando de una organización

3.H.4. El balance social

4.H.1. Descripción de un puesto de trabajo

5.H.1. Cuenta de explotación

5.H.2. Fondo de maniobra

6.H.1. Sistema de comunicación interna

8.H.1. Personas y grupos interesados o implicados

8.H.2. Sistema de gestión de las relaciones con el entorno

8.H.3. Estrategias en las unidades u organizaciones de intervención social

9.H.1. Esquema para la descripción de un proceso

9.H.2. Diagrama de flujo

9.H.3. La cadena de valor según Porter

10.H.1. Código ético

11.H.1. El modelo EFQM de excelencia

11.H.2. La evaluación comparativa *(benchmarking)*

11.H.3. Guía para la evaluación de los procesos de gestión

Índice de actividades

0.A.1. Concordar y discordar sobre intervención social y gestión de organizaciones

1.A.1. Formulación de objetivos

2.A.1. Estilo inhibido, agresivo o asertivo

2.A.2. Describiendo conductas

3.A.1. ¿Verdadero o falso?

4.A.1. Completar un texto sobre gestión de recursos humanos en unidades u organizaciones dedicadas a la intervención social

5.A.1. Integración de cuentas en un balance

6.A.1. Colocar palabras

7.A.1. Asignación de responsabilidades

8.A.1. Preguntas y respuestas

9.A.1. Rellenar un organigrama

10.A.1. Disyuntivas

11.A.1. Cuestionario de autoevaluación

Fernando Fantova (Bilbao, 1961) se inicia a finales de los años setenta en actividades de voluntariado y formación del voluntariado en ámbitos como la educación en el tiempo libre, el trabajo con grupos y la animación sociocultural con personas con discapacidad. A partir de 1984, terminada la licenciatura en psicología, trabaja en gestión de programas de ocio y formación de profesionales de la intervención social. En 1990, tras un año dedicado a la investigación en varios países europeos en relación con la evaluación de servicios y políticas sociales, se involucra en la dinamización del movimiento asociativo a favor de las personas con discapacidad intelectual, realizando paralelamente estudios de postgrado en gestión de recursos humanos. Trabaja entre 1993 y 1997 en Ecuador, colaborando como asesor en la puesta en marcha de un servicio de cobertura nacional de formación, documentación, asesoría e investigación en el campo de la acción social. En 2000 obtiene el doctorado en sociología con una tesis sobre la gestión de organizaciones no lucrativas de servicios sociales. Desde 1999 hasta la actualidad se desempeña como consultor en los campos de la política, la gestión y la intervención social.

Últimos libros:

— *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, Editorial CCS, 2001.

— *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia, Tirant lo Blanch, 2003 (en colaboración).

— *Ocio, inclusión y discapacidad*. Bilbao, Universidad de Deusto, 2004 (en colaboración).

— *Tercer sector y administraciones públicas. Sinergias para la solidaridad*. Bilbao, Desclée de Brower, 2004 (en colaboración).

Página web: http://www.fantova.net

[1] No se prejuzga, por otro lado, que los conceptos o herramientas de gestión organizacional útiles en el ámbito de la intervención social no lo puedan ser en otros ámbitos.

[2] Aparte de que el ámbito al que se refería esta obra anterior era más restringido que el de este manual, diríamos que aquella obra resumía el contenido de una tesis doctoral mientras que la que ahora está en sus manos tiene un carácter más bien de compendio básico, conteniendo, además, diversas ayudas pedagógicas.

[3] Tenemos presentes sus nombres propios pero aquí citaremos los de las organizaciones en las que han trabajado o trabajan: American Association on Mental Retardation, Adir, Agintzari, Alboan, APNABI, Área de Acción Social del Ayuntamiento de Bilbao, Asociación de Familias de San Francisco, Asociación de Personas Sordas de Bilbao y Bizkaia, Asociación Educativa Berriztu, Asociación Gorabide, Asociación para la Formación Social, Asociación Vasca de Sociología, Bolunta, Cáritas Diocesana de Bilbao, Cáritas Española, CIES, Colegio Oficial de Psicólogos, Comisiones Obreras, Confederación Mexicana de Organizaciones en favor de la Persona con Discapacidad Intelectual, Consell Comarcal del Gironès, Coordinadora de Grupos por la Rehabilitación de Bilbao la Vieja, Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Euskadi, COORVISOR, Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia, Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, EDEX, Editorial CCS, EHLABE, Enseñantes con Gitanos, Euskalit, FEAPS, FEVAS, FIAPAS, Fondo Formación, Fundación Aldauri, Fundación EDE, Fundación FACES, Fundación General Ecuatoriana, Fundación Secretariado Gitano, Fundación Tutelar Gorabide, GAUTENA, Gizardatz, GLARP, Hegoa, Hirugarren Mundua eta Bakea, IESA, IMSERSO, Inclusion International, Instituto de Integración en la Comunidad de la Universidad de Salamanca, Institut Pere Tarrés, Instituto de Reintegración Social de Álava, Instituto Diocesano de Teología y Pastoral de Bilbao, Instituto Los Álamos, Izangai, Lantegi Batuak, Lloyd's Register Quality Assurance Limited, Matia Fundazioa, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Obra Social de Bilbao Bizkaia Kutxa, Patronato de Salud y Bienestar Social del Ayuntamiento de Bermeo, Polibea, Real Patronato sobre Discapacidad, REAS, Sartu, Seminario de Intervención y Políticas Sociales, Servicios Sociales Integrados, SIIS, Ulertuz, Unesco Etxea, Universidad de Deusto, Universidad de Oviedo, Universidad del País Vasco, Universidad del Valle de Cali, Universidad Pública de Navarra, Zubiak Eraikiz. En Internet se puede encontrar, con ayuda de algún buscador, información más detallada sobre todas estas organizaciones.

[4] Fragmento de El principito, de Antoine Saint-Exupery.

[5] Se trata en todo caso de una definición tentativa que pretende tan sólo ofrecer una idea aproximada de lo que entendemos por intervención social, sin acotar o restringir el campo. Sobre el tema nos remitimos, en todo caso, a los trabajos del Seminario de Intervención y Políticas Sociales (www.polibea.com/siposo), dirigido por Demetrio

Casado.

[6] En la terminología clásica de Alfred J. Kahn y Sheila B. Kamerman (1987) estaríamos hablando del sexto sistema, junto a los relativos a educación, salud, vivienda, empleo y garantía de ingresos. En el debate político actual se habla en ocasiones de los servicios sociales como el cuarto pilar del Estado de Bienestar (Infante, 2003: 37).

[7] Natividad de la Red señala que en la intervención social han de tenerse en cuenta las variables normativa (expresada, por ejemplo, a través de leyes), política (directrices generales) y valorativa (preferencias sociales) (De la Red, 2000: 126).

[8] No es nuestra intención en este momento plantear modelos teóricos de intervención social, sino más bien ofrecer unas pinceladas sobre la diversidad de configuraciones que ésta puede adoptar.

[9] Intentando iluminar las interacciones entre los niveles, nos atreveríamos a decir que no hay buen gobierno (o buena política) si no contribuye a desarrollar estructura (y cultura) de gestión y que no hay buena gestión si no contribuye a desarrollar tecnología (y estilo) de intervención.

[10] No por casualidad, en una versión anterior del caso 0.C.2., Juana era hija de la señora Raku.

[11] Este ciclo de la actividad humana que en este manual proponemos con tres fases (planificación, ejecución y evaluación) es presentado de diferentes maneras en diversos contextos. Así, por ejemplo, en la literatura sobre intervención social no es infrecuente encontrar versiones con más etapas, como por ejemplo, estudio/investigación/diagnóstico-programación-ejecución-evaluación (Ander-Egg, 1989: 92). En la gestión de calidad, por poner otro ejemplo, se habla del ciclo PDCA (*plan-do-check-act*).

[12] Ha de prestarse atención, con todo, a las atinadas críticas que en ocasiones recibe el conocimiento sobre gestión realmente existente en la literatura, en las escuelas de negocios, en las consultorías o entre las y los denominados *gurús* de la gestión y que alertan sobre las modas efímeras, la palabrería, los intereses espurios o la falta de rigor que se observa en no pocos planteamientos y propuestas (ver, por ejemplo, Micklethwait y Wooldridge, 1998).

[13] En algún momento nos planteamos la posibilidad de proponer el término *gestión social* (Schvarstein, 2003: 109) para referirnos a la gestión de las unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social, pero no se trata de un término mínimamente acuñado o reconocido en nuestra comunidad científica, técnica y profesional de referencia, siendo, por otra parte, objeto de diferentes interpretaciones. Así, en el ámbito latinoamericano, es frecuente el uso de *gestión social* o *gerencia social* para referirse a la gestión en las organizaciones con finalidades, por decirlo así, sociales (Cohen, 2002; Franco, 2002; Nirenberg y otras, 2003: 203). Sin embargo, en el ámbito europeo (Aguirre y otras, 1999: 61; Verdeyen y Van Buggenhout, 2003) es más frecuente encontrar el término gestión social para referirse a una parte o aspecto de la gestión: a la gestión de aspectos relacionados con la dimensión o responsabilidad social

de las empresas (u otras organizaciones). También podríamos hablar de *administración social* (muchas veces con mayúsculas), expresión que se utiliza más bien para las estructuras públicas que se generan desde la política social para la consecución del bienestar social (Alemán y Garcés, 1996; Raya Lozano, 2001: 60).

[14] Hay que destacar las aportaciones de Pierre Eiglier y Eric Langeard (con el concepto de *servucción*, que acuñan para subrayar lo específico de la creación y provisión de los servicios) y las de Valarie Zeithaml, A. *Parsu* Parasuraman y Leonard Berry (para la medición de la calidad en los servicios mediante el instrumento SERV-QUAL). Desde estas aproximaciones se pone el énfasis en aspectos como fiabilidad, disponibilidad, empatía, cortesía y elementos tangibles (como componentes de la calidad en los servicios).

[15] Fayol ya mencionó estos tres tipos de habilidades, siendo Robert L. Katz quien popularizó un esquema como el que reflejamos en la figura, según el cual, las diferentes personas con responsabilidades de gestión necesitan en diferentes proporciones los diversos tipos de habilidades.

[16] Podríamos decir, con Bateson, que la falta de sabiduría sistémica (es decir, el dejar de saberse parte de un todo) es siempre castigada (Bateson, 1985: 465), de modo que muchas veces son nuestros propios intentos de *luchar contra el tiempo* los que nos *derrotan*. Así, cuando alguien toma su coche para llegar antes y, después, llama por el teléfono móvil avisando de que está en un atasco, quizá fuera más correcto decir que está, con su coche, *formando* un atasco junto con otras personas y sus coches. No está en el atasco: es el atasco.

[17] Podemos dar testimonio de que no pocas personas con responsabilidades de gestión consideran normales, inevitables o disculpables malas prácticas tales como la incapacidad sistemática de encontrar documentación que recibieron; no dedicar tiempo a la actualización profesional; no mostrarse accesibles a personas de su entorno; interrumpir frecuentemente actividades, compartidas o no con otras personas; incumplir plazos; incongruencias en la delegación de responsabilidades; no realizar seguimiento de responsabilidades encomendadas a otras personas y así sucesivamente. Malas prácticas que son, en gran medida, fuente de insatisfacción, ineficiencia y estrés para estas personas y quienes les rodean. Insatisfacción, ineficiencia y estrés que se convierten, a su vez, en coartada o, al menos, ocasión para continuar las malas prácticas.

[18] En el cuadro 11.H.3., en la conclusión del manual, le proponemos una herramienta de evaluación basada en este modelo de gestión.

[19] Este fragmento es de *Alicia en el país de las maravillas*, de Lewis Carroll.

[20] Decimos «para una vez» porque, en nuestra terminología, cuando prevemos y regulamos lo que se va a hacer de una forma estable o reiterativa no estamos hablando de planificación sino de estructuración de procesos, tal como veremos en el capítulo 9.

[21] En la gestión en general y en cualquier proceso de gestión es habitual la diferenciación entre lo operativo (podríamos decir, lo más pegado a los procesos operativos) y lo estratégico (lo más abstracto, general, global). En ocasiones se menciona

un nivel intermedio entre ambos que recibe el nombre de táctico.

[22] Véase www.marcologico.com

[23] Optamos por esta traducción para el término inglés *stakeholders*.

[24] Mirando a un análisis DAFO podemos jugar de varias maneras a la hora de imaginar estrategias que luego propondremos. Así, por ejemplo, podemos apoyarnos en las fortalezas para disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas; o aprovechar las oportunidades para superar las debilidades, incrementar las fortalezas y enfrentar las amenazas; o apoyarnos en fortalezas para transformar las amenazas en oportunidades; y así sucesivamente.

[25] En ocasiones se habla de metas para referirse a objetivos temporalizados, en especial cuando contienen algún tipo de cuantificación.

[26] De hecho, una de las incoherencias más frecuentes y, por cierto, más peligrosas en los proyectos es la que puede existir entre la estructura y las actividades. En ocasiones se programan actividades que la estructura existente no puede soportar o se genera, quizá inadvertidamente, una estructura que luego no es sostenible.

[27] En programación educativa se denomina currículo a la articulación de objetivos, contenidos, aspectos metodológicos y criterios de evaluación.

[28] Sobre el presupuesto, ver apartado 5.2.

[29] Son muchos los antecedentes de los enfoques de planificación centrada en la persona que cabría mencionar. Así, por ejemplo, el trabajo de casos en Mary E. Richmond, pionera del trabajo social, o Carl Rogers, con su enfoque de terapia centrada en el cliente.

[30] Ver www.aamr.org, www.carf.org, www.thecouncil.org, soeweb.syr.edu/thechp/rsa-pub.htm

[31] Tomado de *Cómo ser una madre judía*, de Dan Greenburg.

[32] Son numerosos los estudios y reflexiones sobre las fuentes del poder en las organizaciones, mencionándose, entre otras: la autoridad formal, la competencia técnica, el control sobre recursos (incluida la información), la posición en la estructura informal, el atractivo personal o la posibilidad de premiar y castigar (ver, por ejemplo, Morgan, 1990: 146).

[33] Mintzberg, en su penetrante y divertido texto sobre el folclore y los hechos del trabajo de dirección, basado en abundantes evidencias, subraya, a nuestro juicio, la predominante dimensión interactiva de la gestión (Mintzberg, 1991b: 9-14). Sus conclusiones sobre el papel de la persona con responsabilidades de dirección las hemos recogido en el cuadro 0.E.7.

[34] Sobre el enfoque sistémico en ciencias sociales ver cuadro 6.E.1.

[35] Se reconoce a Rosabeth Moss Kanter, nacida en 1943 y especializada en el estudio del espíritu emprendedor, el cambio y la innovación, la aportación de este concepto.

[36] *Coaching* es un término cada vez más usado en el campo de la gestión, al igual que *mentoring* (mentoría, labor del mentor o la mentora), que hace referencia a la guía o

acompañamiento de una persona por parte de otra con más experiencia.

[37] Estos autores aplican su enfoque al ejercicio de la educación social (Costa y López, 1996) y al de la gestión (Costa y López, 1997). Proponen un estilo de dirección asertivo, entendido como aquel en el que la persona con responsabilidades de gestión expresa con claridad sus percepciones o propuestas, a la vez que es respetuosa con el punto de vista de la otra persona. El estilo asertivo sería alternativo tanto a la inhibición o pasividad como a la agresividad o dominancia (ver actividad 2.A.1.).

[38] Nos hemos ocupado más extensamente del tema de la dinámica de grupos (Fantova, 1988). Ver también www.fantova.net. Allí se puede encontrar información adicional sobre cuestiones como, por ejemplo, conducción de reuniones y manejo de conflictos.

[39] Recuérdese el *efecto mariposa* al que hace referencia Edward Lorenz en el artículo titulado «¿El movimiento de las alas de una mariposa en Brasil puede provocar un tornado en Texas?». Los descubrimientos de Lorenz fueron fundamentales para el desarrollo de la teoría del caos y, con ella, del estudio de las dinámicas de cambio en los sistemas complejos.

[40] Actividad tomada de Costa y López, 1997: 169.

[41] Este texto está tomado de la novela *La quinta mujer*, de Henning Mankell.

[42] Normalmente se trata de variaciones sobre la propuesta original de Fayol, quien en 1916 señala como grandes funciones de gestión: la planificación, la organización, la coordinación y el control.

[43] La mayor parte de la literatura sobre gestión considera esas decisiones, ajustes o correcciones como parte del proceso de control. En este manual, como ya hemos dicho, los entendemos como parte del proceso de planificación. Por otra parte, en la literatura sobre gestión cada vez se insiste más en la integración entre planificación y control.

[44] De hecho, los aspectos recogidos en el apartado 1.3.1. (sobre antecedentes) podrían constituir una buena guía de la información que podemos esperar de un proceso de evaluación.

[45] Aquí se ven tipos de evaluación en función de la pregunta planteada. En el siguiente apartado (3.3.2.) se verá otra clasificación en función del eslabón de la intervención social sobre el que se centra el interés.

[46] Para las evaluaciones de la eficiencia, cabe intentar calcular el coste monetario de todos los recursos utilizados, aunque no siempre resulte fácil o claro. Todavía es mucho más difícil o discutible encontrar alguna unidad de medida homogénea y comparable para los efectos de la intervención social. Por ejemplo, casi nunca el beneficio económico (ver apartado 5.3.) de una actividad nos sirve como indicador de los efectos de la intervención social. Por ello el análisis coste-beneficio (entendiendo por beneficio el beneficio económico) no nos sirve, en general, para evaluar la eficiencia. Dificultades parecidas puede presentar la valoración de la productividad de las unidades organizativas dedicadas a la intervención social. La productividad relacionaría los recursos consumidos con los efectos obtenidos, dado que si relacionáramos la productividad sólo con productos (entendidos como entregable material), nos encontraríamos con que éste

frecuentemente no existe en la intervención social.

[47] En una ocasión en la que estábamos realizando una evaluación externa sobre el estado de una organización, una persona preguntó cómo era posible pasar de toda la información que se iba a recoger (mediante entrevistas y manejo de documentación, fundamentalmente) al diagnóstico que se les iba a ofrecer al cabo de unas semanas. La mejor respuesta que pudimos darle es que disponíamos de un esquema teórico acerca del funcionamiento de las organizaciones, mejor o peor, que era el que iba a permitir seleccionar la información, articular explicaciones y sugerir propuestas.

[48] Obviamente, cabe pensar en indicadores compuestos por información sobre más de un aspecto. Así, volviendo al ejemplo de la nota anterior, se podría establecer un indicador de eficiencia que podría componerse a base de información sobre resultados e información sobre recursos.

[49] Ander-Egg y Aguilar hablan de diagnóstico social como culminación de la fase de estudio/investigación que, a su vez, da paso a la de programación. En su modelo de diagnóstico social, Aguilar y Ander-Egg alertan sobre el peligro de confundir necesidades con satisfactores y proponen que el diagnóstico social incorpore también un pronóstico (Ander-Egg y Aguilar, 1995). También cabe hablar de diagnóstico organizacional (Rodríguez, 1999) como se verá cuando hablemos del desarrollo organizacional (ver cuadro 10.E.1.). Según nuestra conceptualización, estos tipos de diagnóstico (y cualquier diagnóstico, en realidad) quedan subsumidos en este proceso que llamamos evaluación (o más específicamente, evaluación de necesidades y recursos, tanto internos como externos).

[50] Modestamente diremos que cada vez encontramos menos sentido a hablar de *indicadores cuantitativos* e *indicadores cualitativos* y diríamos que tendemos a pensar que todos los indicadores son cualitativos y cuantitativos, ya que «no puede postularse una cantidad, sino de una predeterminada calidad y, a la inversa, no se puede postular cualidad, sino en una cantidad predeterminada» (Bericat, 1998: 34). Otra cosa es que haya aproximaciones más cualitativas o más cuantitativas o información más cuantitativa o más cualitativa, pero los indicadores, para poder ser considerados como tales, habrán de ser necesariamente cualitativos y cuantitativos (aunque la cantidad sea uno).

[51] Ver cuadro 11.E.6.

[52] Ver cuadro 10.H.1.

[53] Resultan interesantes las experiencias con instrumentos estandarizados pensados para evaluar y planificar la intervención individual y, simultáneamente, para facilitar la gestión (ver, por ejemplo, Montero, 2003).

[54] En algunos ambientes se habla de gestión del talento humano.

[55] Ante la afirmación de que «las personas no son recursos», un amigo, en tono jocoso, comentaba: «pues para no ser un recurso, no veas cómo recurren a mí».

[56] *Investors in People* se propone como referencia internacional para la acreditación de organizaciones en lo relativo a la gestión de recursos humanos (ver www.investorsinpeople.co.uk).

[57] Sobre los conceptos de línea, *staff*, autoridad jerárquica y autoridad funcional ver el apartado 9.4.

[58] Este tipo de consideraciones son oportunas para la gestión de recursos humanos y para toda función de gestión que adopte la forma de *staff* de apoyo. Sin embargo, en el caso de las organizaciones, unidades, sistemas o redes de intervención social son especialmente indicadas para la gestión de recursos humanos por la importancia relativa de estos recursos en estas organizaciones, como veremos en el apartado 4.3.

[59] En el campo de la intervención social, sin duda, la profesión con más solera y tradición es la del trabajo social. Sin embargo, los y las trabajadoras sociales están cada vez más en compañía de representantes de muchas otras profesiones y perfiles. Por lo demás, las dinámicas de crecimiento y reestructuración del sector conllevan procesos entrecruzados de crisis, desconfiguración, reconfiguración y normalización de perfiles y figuras profesionales, produciéndose, en ocasiones, disfunciones entre las necesidades de las organizaciones y redes de intervención social y la oferta de las diversas instituciones formativas, disfunciones que se convierten en un nuevo reto para la gestión de recursos humanos en el sector.

[60] No cabe olvidar, por cierto, una modalidad de acceso a las organizaciones como es la subrogación que se da en el caso de empresas o entidades que acceden a la gestión de servicios de responsabilidad pública, pero que están obligadas a hacerse cargo del personal que trabajaba en la empresa que antes gestionaba ese servicio. La importancia de este tipo de situaciones y el reto que suponen para la gestión de recursos humanos es evidente, desde todo punto de vista.

[61] Debe quedar claro, en todo caso, que esa *labor cultural* que preconizamos es absolutamente compatible con la necesaria dignificación, normalización y mejora de las retribuciones económicas (y, en general, de las condiciones laborales) en el campo de la intervención social, asignatura todavía pendiente en muchas redes y sistemas dedicados a la intervención social. Determinadas condiciones salariales (y, en general, laborales) de muchas organizaciones de intervención social tienen, entre otros, un efecto perverso consistente en que las organizaciones brindan experiencia, capacitación y desarrollo a personas que después no son capaces de retener en sus mejores momentos, por decirlo así, de madurez, conexión y productividad.

[62] Se ha considerado el síndrome de *burnout* como un forma de estrés laboral típica de las profesiones de ayuda y los denominados servicios humanos o servicios personales. Puede caracterizarse por agotamiento físico y emocional, actitudes impersonales o negativas hacia usuarios y usuarias, baja autoestima y pesimismo.

[63] En el apartado 4.3. profundizamos sobre la salud laboral en las unidades y organizaciones de intervención social.

[64] Las labores de negociación (en este contexto de relaciones laborales y en otros) se han estudiado e iluminado, en buena medida, desde la denominada teoría de juegos (de gran influencia, también, para cuestiones de estrategia) propugnándose, en la medida de lo posible, plantear o construir las situaciones de modo que todas las partes *ganen*

(juegos de suma positiva o juegos ganar-ganar) y no de modo que lo que una parte *gane* lo *pierda* la otra (juegos de suma cero). El más conocido de los juegos paradigmáticos de esta teoría (pero tan sólo uno de los muchos posibles) es el denominado dilema del prisionero, en el cual dos presos (cada uno por su lado) han de decidir si confiesan o no. Si ninguno confiesa, la pena será reducida para ambos. Si ambos confiesan, la pena será grande para ambos. Si uno confiesa y el otro no, quien confiesa sale libre, pero quien no confiesa tiene una pena más grande todavía que en el caso anterior.

[65] De ahí la conexión entre la gestión de recursos humanos y gestión de las relaciones, en clave de trabajo en red (sobre ello volveremos en el capítulo 8).

[66] No parece ociosa esta consideración, especialmente pensando en ciertos subsectores del sector de la intervención social, objeto de operaciones, si se entiende la palabra, de *proletarización*, entendida ésta como el proceso mediante el cual se reinterpretan o sustituyen actividades de intervención social, disminuyéndose el valor añadido, el estatus social y la necesidad de cualificación, con el consiguiente perjuicio a destinatarias y destinatarios, a trabajadoras y trabajadores y a la sociedad en general.

[67] Para aclarar dudas o ampliar lo que se dice en este capítulo, recomendamos textos específicos sobre la materia (Cuervo, 1994; Pérez-Carballo y otros, 1997; Amat, 2002).

[68] Estos conceptos se abordan en el apartado 5.3.

[69] Sobre los estados financieros hablamos en el siguiente apartado (5.3.).

[70] Entendido como el coste, cuando existe, de no realizar una actividad.

[71] Júlia Montserrat propone la gestión por objetivos como marco de referencia para la gestión económica de las entidades sin ánimo de lucro (Montserrat, 1996: p. 14).

[72] No cabe pensar que sólo en las empresas con ánimo de lucro se producen beneficios, sino que sólo en ellas se reparten entre las propietarias o propietarios.

[73] Amortización es la expresión contable de la depreciación de los activos.

[74] Provisiones: Reflejan la pérdida de valor no definitiva de determinados activos.

[75] En este contexto, para referirse al patrimonio intangible de una organización (incluyendo lo que supone para una organización la fidelidad de sus clientas y clientes) se habla de *fondo de comercio.*

[76] Entendiendo por clientes, en este contexto, quienes pagan por un servicio. Por ejemplo, un Ayuntamiento que paga a una cooperativa que gestiona el servicio de ayuda a domicilio. Si las destinatarias y destinatarios del servicio pagan alguna cantidad al Ayuntamiento por recibir el servicio, esto no hace que sean clientes de la cooperativa desde el punto de vista de la gestión de clientes dentro de la gestión económico-financiera.

[77] Planteamos este caso, con pequeñas variaciones, por primera vez en el proceso de formación «Borrando Fronteras», llevado a cabo por la Fundación General Ecuatoriana.

[78] En los procesos de gestión de recursos o en los que denominamos de gestión avanzada, puede darse el caso de que su responsabilidad esté adjudicada a personas pero que éstas, como tales, no realicen procesos diferenciados de planificación y evaluación,

sino que, simplemente, hagan sus contribuciones, desde su perspectiva y función, en los procesos generales de planificación y evaluación de la unidad u organización.

[79] En el cuadro 6.H.1. se puede ver un ejemplo de sistema de comunicación interna. En el 4.H.1. (del capítulo 4), la descripción del puesto de una persona con responsabilidades en el ámbito de la gestión de la información.

[80] Respecto a este tipo de sistemas, se ha propuesto que se publiciten ampliamente, que sean fácilmente accesibles y utilizables, que sean eficaces y rápidos en la respuesta, que permitan conocer en cada momento el punto en el que se encuentra el asunto, que sean justos e imparciales, que respeten la confidencialidad, que sean capaces de proporcionar una respuesta y reparación o compensación apropiada y que contengan mecanismos para que la organización pueda aprender y mejorar a partir de lo ocurrido (Osborne y Plstrik, 2003: 379).

[81] Ver www.infonomia.com, liderada por Alfons Cornella.

[82] El texto está tomado de *Fe de vida*, memorias de José Ramón Recalde.

[83] Además de las obras que se citan expresamente a lo largo del capítulo, recomendamos una más (Lambin, 1995).

[84] Recordemos el fuerte carácter relacional de la intervención social y la intensa vinculación que supone entre personas, grupos, comunidades, organizaciones y sistemas en el *territorio* o *espacio microsocial*, así como la peculiar relación sistema-entorno que se da en una intervención social que se realiza, por ejemplo, en un dormitorio, en la calle, en la fiesta popular o en el taller.

[85] La externalización de la provisión de servicios sociales por parte de administraciones públicas, en la denominada *gestión indirecta* o *gestión asociada*, hace aparecer entornos denominados *cuasimercados* o *mercados sociales* (Ranci, 2001) (por la especial e intensa intervención pública en ellos) en los que van surgiendo variados instrumentos como los cheques-servicio (entregados por el ente público a usuarias y usuarios para que compren los servicios); medidas fiscales; apoyo a formas de aseguramiento privado; figuras como la concesión, el arrendamiento o el concierto; la posibilidad de introducir cláusulas sociales en las licitaciones; y así sucesivamente. Todo ello representa un reto a la gestión, entre otras cosas, por las tenues fronteras que pueden existir entre estos mercados y el mercado convencional.

[86] Aquí aparecerían, por ejemplo, entidades o instituciones con las que se firman convenios de diferentes tipos o, en general, a las que se presta o de las que se recibe algún tipo de apoyo o ayuda en un marco diferente al del intercambio mercantil. También incluiríamos organizaciones con las que se mantiene una relación, por ejemplo, de franquicia (en la que una organización aporta licencia, marca, tecnología y otros apoyos a la que gestiona la actividad de cara a las destinatarias y destinatarios) por más que se trata de un formato todavía muy poco utilizado en el sector de la intervención social. También cabe referirse a las relaciones que se dan a raíz del proceso denominado *spin-off*, en función del cual una organización que surge de otra llega a independizarse.

[87] Como anécdota que puede servir de ejemplo de una aportación significativa desde

la provisión externa y de la dificultad de delimitar fronteras entre organización y entorno, recordamos el caso de una agente de seguridad privada de una empresa contratada por una entidad de intervención social que, por presencia constante, habilidades de relación y valores humanos, se convirtió en una figura clave en el centro para menores en el que trabajaba y, por lo tanto, aportaba un componente significativo del valor añadido entregado por la entidad.

[88] Burns y Stalker (ver cuadro 8.E.1.) diferencian entre organizaciones mecánicas y orgánicas. Las primeras (con mayor centralización, formalización, especialización y supervisión) corresponderían a entornos más estables y previsibles. Las segundas (más descentralizadas, informales, interdisciplinares y flexibles), a entornos más dinámicos y turbulentos.

[89] Se ha hablado de la evolución de un marketing de masas a, sucesivamente, un marketing de segmentos, de nichos, de microsegmentos e individualizado (ESIC y otros, 2000: 50).

[90] Entre los productos se habla de: cabezas de línea (los productos que dan más beneficios), productos de atracción o reclamos, productos reguladores (que amortiguan las variaciones estacionales de la demanda), productos tácticos (de respuesta rápida y coyuntural a la competencia), productos que preparen el futuro (que permiten, a través de la imagen de innovación, un posicionamiento privilegiado en el mercado) (Manera y otros, 2000: 195).

[91] Cada vez tienen más difusión los modelos y herramientas denominadas *de gestión de las relaciones con las y los clientes (CRM, customer relationship management)*. Los enfoques y las soluciones CRM postulan y permiten, utilizando las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación, una interacción intensa y personalizada con las y los clientes.

[92] No confundir con el denominado *marketing social corporativo*, término que se utiliza como equivalente a acción social corporativa y enmarcado en el ejercicio de la responsabilidad social corporativa, intentando diferenciarlo del marketing con causa en el que, básicamente, se buscaría incrementar ventas y beneficios.

[93] En la introducción de este manual hablábamos de cuatro esferas (institucional, mercantil, voluntaria e informal) en las que se ordenan las relaciones sociales. Las relaciones de intercambio, propias del mercado e insustituibles en ese contexto, se perciben como perversas en la medida en que colonizan alguna de las otras esferas.

[94] Cada vez goza de más aceptación el concepto de *capital social*, entendido como conjunto o entramado de normas y relaciones de reciprocidad y confianza presentes en el cuerpo social. En ese contexto se incrementan los requerimientos de transparencia a los diversos agentes e instancias involucradas en los procesos de intervención social (ver, por ejemplo,).

[95] En palabras de Gregorio Rodríguez Cabrero, «las necesidades sociales son producidas históricamente, jerarquizadas socialmente, no deducibles a deseos o simples expectativas (…). En las sociedades industriales de consumo de masas se inscriben

contradictoriamente en complejos espacios interrelacionados: el espacio simbólico del deseo multiplicado por el marketing empresarial, el espacio normativo de los servicios públicos de bienestar y el espacio convencional de la producción de necesidades en el seno de las familias y pequeños grupos» (Doyal y Gough, 1994: 12-13).

[96] Nótese que en una dinámica convencional de mercado suele bastar con los dos primeros elementos, es decir, unas necesidades (respaldadas por demanda solvente) y una oferta para dichas necesidades. En el caso de la intervención social, como en otros casos, normalmente hemos de agregar este tercer punto, pues no basta que haya necesidades y respuestas para que podamos hablar de la existencia de un segmento para la intervención social: tiene que haber una articulación de personas y grupos interesados o implicados que haga posible la intervención social.

[97] En el siguiente apartado (8.3.2.) nos detenemos en estos procesos de evaluación y planificación de las relaciones.

[98] Uno de los problemas o deficiencias más persistentes en la intervención social es la rigidez en unos criterios *clásicos* de segmentación en torno a una serie de *colectivos* tales como personas con discapacidad, personas mayores, menores, mujeres y así sucesivamente. En el caso 8.C.1. ponemos un ejemplo de una forma diferente de segmentación.

[99] Si en el apartado 8.2. hemos cuestionado la utilidad universal de la metáfora del mercado para nuestras organizaciones y redes, qué decir de las metáforas bélicas, tan frecuentes en la literatura sobre gestión estratégica. Literatura que privilegia, por encima de otras, las relaciones de competencia entre organizaciones.

[100] Proponemos este término aunque hemos de admitir que, a diferencia de los otros tres que aparecen en la figura 8.H.3., no sería de uso común en la literatura, en la que se habla, en ocasiones de *desmarketing*. Sea como fuere, entendemos que se trata de una estrategia muy coherente con una filosofía de la intervención social que se considera exitosa, precisamente, en la medida en que va consiguiendo que determinadas actividades se vayan reduciendo debido al cambio en las necesidades y capacidades de las destinatarias y destinatarios, precisamente como efecto de la propia intervención.

[101] En cada uno de los ejemplos nos referimos a las estrategias que conducirían a un supuesto posicionamiento deseado por la entidad en relación con las personas y grupos interesados o implicados que resultan relevantes en cada caso. Se supone que cada opción podría responder a una diferente evaluación de la situación que haya hecho la organización. Por otra parte, lógicamente, para cada uno de los posicionamientos estratégicos correspondería una diferenciación estratégica de la unidad en términos de infraestructura, estructura y superestructura. Las infraestructuras, estructuras organizativas, tecnologías o culturas (por citar cuatro elementos) que *encajaran* en cada caso serán diferentes, lógicamente.

[102] Se ha denominado *velo fiscal* al fenómeno que se produce al consumir servicios por los que no se paga y no cabe duda de que es un fenómeno a tener en cuenta en la gestión de las relaciones.

[103] Sobre gestión de la imagen, sugerimos revisar obras monográficas (Villafañe, 2000; Arranz, 1997).

[104] Cuando se unen o funden el logotipo y el símbolo, se habla de logosímbolo.

[105] El texto es de John M. Keynes (en *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*).

[106] Valiéndose del índice alfabético se puede encontrar abundante información sobre estos diferentes enfoques en los diferentes capítulos del manual.

[107] Nos hemos ocupado más extensamente de este modelo de comprensión de las organizaciones (Fantova, 2001: 53-69). Visitar, también, www.fantova.net.

[108] Ver apartado 9.5.

[109] Nos referimos a estos cuatro tipos de recursos en los capítulos 4, 5, 6 y 7 del manual.

[110] Por cierto, normalmente nos referimos a recursos (sobre todo humanos o económicos) cuando queremos hablar del *tamaño* de una unidad u organización.

[111] Sobre efectos ver apartado 3.3.2. Si al referirnos a los insumos hablábamos de *entradas*, ahora se puede hablar de *salidas*.

[112] Nos extendemos sobre el entorno en el apartado 8.1. del manual.

[113] De hecho, en esta sociedad red que está forjándose a caballo de las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación, se ha acuñado el concepto de «organización sin límites» (Robbins y Coulter, 2005: 247).

[114] Ver capítulo 7.

[115] Para ampliar información sobre estructura, ver apartado 9.4.

[116] George Ritzer recoge una excelente síntesis de los problemas y propuestas de integración micro-macro y acción-estructura en la teoría sociológica (Ritzer, 2002: 443-515).

[117] Ver capítulo 10.

[118] Volviendo a revisar lo que decíamos en el apartado 2.3. sobre la estructura informal de los grupos, podemos ilustrar a qué nos referimos cuando hablamos de la estructura informal de las organizaciones. Hablamos de normas no formuladas que regulan el posicionamiento de las personas de la organización en cuanto a sus roles, su estatus, su poder, su ubicación en las redes afectivas, su ubicación en las redes de comunicación, su ubicación espacial en diversas circunstancias y momentos de la vida de la organización. Obviamente la dimensión implícita de la estructura está imbricada con su dimensión oficial.

[119] El principio de Peter afirma que, en una jerarquía, toda persona asciende hasta alcanzar su nivel de incompetencia (Peter y Hull, 1988). La ley de Parkinson afirma que el trabajo se extiende hasta ocupar todo el tiempo disponible. «Parkinson citó el caso de la Marina Real Británica, que entre los años 1914 y 1928 aumentó su escala auxiliar en un 78% y sus oficiales en tierra y administrativos en un 40%, aunque el total de personal descendió en un 32%, disminuyendo en un 68% el número de buques de guerra

importantes en servicio» (Mintzberg, 1991a: 276). Son dos ejemplos de aportaciones de la ciencia de la gestión que, no por estar realizadas en tono humorístico, dejan de arrojar luz sobre los fenómenos organizacionales.

[120] Una persona que se ocupa de la contabilidad puede pasar con más facilidad de un centro educativo a una fábrica de vehículos, mientras que la psicóloga educativa no es tan fácilmente intercambiable. De igual modo, quien regenta la cafetería de la institución educativa puede pasar con más facilidad a la fábrica que el logopeda que apoya a las profesoras y profesores en las aulas. Hemos de decir, en todo caso, que tomamos algunos de los términos de Mintzberg aunque reinterpretamos en cierta medida los conceptos. Por otro lado, el propio Mintzberg llega a proponer la existencia de más partes en la organización, pero preferimos quedarnos con este esquema.

[121] En la literatura gerencial convencional se habla de unidades estratégicas de negocio (UEN).

[122] Gareth Morgan hace referencia al *principio de especificación mínima crítica*, según el cual, en el diseño de las organizaciones se trata de especificar sólo lo absolutamente necesario para que la actividad ocurra, creando las *condiciones permisivas* que permitan al sistema encontrar su propia forma (Morgan, 1990: 89).

[123] Sobre esto volveremos en el apartado 9.6.

[124] Ayudándonos con el apartado 3.3.2. de este manual podríamos, en la descripción de un proceso, incluir indicadores de calidad en cada uno o algunos de los apartados.

[125] Se presentan en esta figura los símbolos, disposición y conexión que podrían aparecer en un sencillo diagrama de flujo de un proceso. Así, en el ejemplo, tras la actividad inicial, la documentación 1 es necesaria, para la actividad 1. La posterior decisión 1 puede llevar a una repetición de la actividad 1 o a la realización de la actividad 2, que da paso a la actividad 3, que produce la documentación 2 y permite pasar a la actividad final. Cabrían variaciones como, por ejemplo, señalar (incluso ordenándolos en columnas diferentes) las o los responsables de cada actividad o decisión. También cabe reflejar las destinatarias o destinatarios en cada caso. Los flujogramas, cada vez más, se realizan mediante programas informáticos específicos.

[126] En el ámbito de la intervención social (y más todavía, por ejemplo, en el sanitario) se habla, en ocasiones, de *protocolos*. No hay diferencia de significado entre procedimiento y protocolo. Este último término tiende a utilizarse más en la medida en que se incorporan criterios técnicos o, también, cuando se trata de procesos en los que están involucradas varias organizaciones que, normalmente, han consensuado su diseño.

[127] También en el caso de los mecanismos de coordinación, Mintzberg presenta esquemas con variaciones en diferentes obras.

[128] En el ámbito de la intervención social se ha hablado, en ocasiones, de una doble cadena de valor. Pensemos, por ejemplo, en un taller protegido para la inserción sociolaboral de personas con alguna discapacidad en el que se busca un equilibrio entre la intervención social y la actividad industrial. Puede llegar a hablarse de una triple cadena de valor si tomamos en cuenta el valor económico, el valor social y el valor

medioambiental (ver cuadro 11.E.6. sobre responsabilidad social de las organizaciones).

[129] En ocasiones también se diferencian los procesos en función de su importancia, hablándose de procesos clave o procesos críticos, para referirse a los más importantes, a los que más influyen en el funcionamiento sostenible y la consecución de objetivos de la organización o sistema.

[130] Mintzberg ya había reconocido la potencia metafórica del Lego en materia de organización y gestión (Mintzberg, 1991b: 299).

[131] En el modelo de aprendizaje a partir de la experiencia de David Kolb se da un ciclo con los siguientes momentos: experiencia concreta, observación y experimentación, formación de conceptos y generalización, planificación de la aplicación.

[132] En la literatura especializada se vincula frecuentemente el concepto de memoria organizacional con el de rutinas organizativas. En esta acepción el término rutina carece de cualquier connotación peyorativa y se refiere más bien a hábitos colectivos o compartidos en principio no formalizados pero sí operantes.

[133] Peter Senge, por su parte, menciona a Arie de Geus como creador del concepto de organización inteligente.

[134] Para nuestra definición de clima, conocimiento y cultura, ver apartado 9.2.

[135] Cada vez se utiliza más en el campo de la gestión del cambio el concepto de resiliencia, entendida como la capacidad de enfrentar situaciones difíciles o críticas, superarlas y salir con más fuerza y flexibilidad de cara a futuros riesgos.

[136] En el entendido de que, en los procesos de gestión (y en especial en los tres que hemos denominado avanzados), la ejecución, más que referirse a unas determinadas actividades separadas, está compleja y transversalmente imbricada en el conjunto de la actividad de la organización.

[137] Para una definición de clima organizacional ver el apartado 9.2.

[138] En palabras de Francisco Varela: «El conocimiento no es, en modo alguno, una cosa que se pueda tratar como una provisión simbólica susceptible de ser transmitida. No se pueden pasar los conocimientos de un lado a otro. El conocimiento se construye siempre sobre la base de un ovillo de acciones» (Assmann, 2002: 42).

[139] En la literatura sobre gestión del conocimiento es frecuente la diferenciación entre datos, información y conocimiento.

[140] Se considera que es Michael Polanyi (no confundir con Karl Polanyi) el primer autor que habla, en los años cincuenta del siglo pasado, de conocimiento tácito. Entre los referentes principales sobre gestión del conocimiento, es Ikujiro Nonaka quien ha hecho interesantes aportaciones sobre la diferenciación entre conocimiento tácito y conocimiento explícito y sobre la dinámica de transformación de conocimiento tácito en explícito y viceversa, así como la transformación de conocimiento individual en colectivo y viceversa.

[141] La denominada *programación neurolingüística*, enfoque nacido en Estados Unidos

en los años setenta del siglo XX, plantea enfoques y estrategias para la reconfiguración o el cambio de relaciones interpersonales y situaciones organizacionales, siendo clara su inspiración en la teoría de la comunicación (ver apartado 2.2.).

[142] En algunos contextos se practican las denominadas *sesiones clínicas*, en las que diferentes profesionales trabajan sobre casos o situaciones de interés.

[143] Hugo Assmann habla de «mundos donde quepan otros mundos, campos semánticos que tengan interfases con otros campos de sentido» (Assmann, 2002: 106).

[144] De este modo, una acción formativa podrá buscar junto al desarrollo de unas determinadas capacidades, por ejemplo, sensibilizar en relación con un determinado problema o fomentar unos determinados valores. Ver, por ejemplo, el caso 10.C.3.

[145] Recogeríamos aquí la expresión de Paulo Freire: «Nadie educa a nadie, así como nadie se educa a sí mismo; los hombres se educan en comunión, mediatizados por el mundo».

[146] Se habla, en este contexto, de *e-learning*.

[147] En la medida en que la evaluación es una forma de investigación social, puede volver sobre el capítulo 3 para encontrar más información útil para los procesos de investigación social. Se sugiere consultar también manuales específicos (por ejemplo: Corbetta, 2003).

[148] El concepto de comunidades de práctica (también llamadas comunidades de aprendizaje) ha sido propuesto por Etienne Wenger para referirse a grupos delimitados de personas que comparten algún tipo de práctica, entre las que existen relaciones, en gran medida informales, de reconocimiento, compromiso, reciprocidad y continuidad a la hora de compartir información (surgida, básicamente, a partir de experiencias) en procesos de construcción de conocimiento significativo y, con él, de identidad colectiva (Wenger, 2001).

[149] Para saber más sobre sistematización se sugiere visitar www.alboan.org

[150] Ver nuestra definición de cultura en el apartado 9.3.

[151] Schein señala que utiliza la expresión «presunciones básicas» en el mismo sentido en el que Argyris utiliza «teorías en uso».

[152] Ver la introducción de este manual.

[153] En las organizaciones de intervención social realmente existentes resulta preferible en muchas ocasiones aquel personal que más está en capacidad de interpretar y compartir patrones culturales o subculturales con determinadas destinatarias o destinatarios (incluso aunque esté menos cualificado académicamente) que aquel que cuenta, pretendidamente, con una capacitación técnica superior, pero cuya lejanía cultural de determinadas destinatarias y destinatarios hace prácticamente imposible una interacción significativa. Siendo, como decíamos en el capítulo 4, necesarios diferentes tipos de recursos humanos, se hace también necesaria la gestión de la diversidad cultural, de modo que las diversas subculturas puedan convivir sinérgicamente en las organizaciones.

[154] García-Marzá propone la auditoría ética como un instrumento que podría considerarse como una superación del balance social (ver cuadro 3.H.4.) en la medida en que se convierta en una herramienta capaz de dar cuenta, de forma transparente, de la diversidad de compromisos y contribuciones de la organización para con todas las personas y grupos interesados o implicados, contribuyendo a la construcción de relaciones de confianza y al fortalecimiento de la reputación de la organización en los entornos cada vez más complejos propios de la sociedad globalizada. La ética empresarial (habla de *gestión ética*), según este autor, sería el marco de referencia para la responsabilidad social corporativa (ver cuadro 11.E.6.) (García-Marzá, 2004: 277-290).

[155] Ver un resumen en personales.jet.es/amozarrain. Como aplicación al caso de las organizaciones no gubernamentales, ver www.ongconcalidad.org.

[156] Como equivalente de aseguramiento de la calidad, puede usarse garantía de calidad.

[157] En ocasiones además de poner las siglas ISO se añade antes las siglas EN (referidas a ámbito europeo) y UNE (referidas al ámbito español), de modo que se habla, por ejemplo, de la norma UNE EN ISO 9001:2000.

[158] Ver www.iso.ch o www.aenor.es.

[159] Recordemos lo comentado en el capítulo 3 sobre calidad técnica y calidad percibida.

[160] Esta evolución está relacionada también con el hecho de que se plantea la cuestión de la calidad en los servicios, cuyo abordaje es, necesariamente, diferente al de la calidad en los productos, tal como hemos señalado en la introducción del manual.

[161] En www.efqm.org puede encontrarse información más detallada, entre otros idiomas, en castellano. También www.euskalit.net.

[162] Como fórmula de trabajo en equipo hemos de resaltar la de los círculos de calidad, desarrollados por Kaoru Ishikawa, considerado el padre japonés de la calidad total. Un círculo de calidad es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias que resuelve los problemas en los niveles más operativos de la organización. En la evolución posterior de la gestión de calidad y en el marco de los *planes o proyectos de mejora* se habla de los *grupos o equipos de mejora*.

[163] No cabe duda de que muchas de las propuestas que suelen hacerse en este contexto (como por ejemplo, las denominadas cinco eses (5 S) o la *gestión visual*) han nacido de y para el sector industrial. Sin embargo, cada vez son más frecuentes las aplicaciones en otros sectores, en la medida en que resultan de interés sus sistemáticas de ordenar, limpiar, tener las cosas a la vista, facilitar su manejo, controlar y mejorar. Ver, por ejemplo, www.ceroaverias.com.

[164] Ver capítulo 3.

[165] Ver, por ejemplo, www.fadq.org.

[166] Ver, por ejemplo, www.epr.be, www.carf.org, www.cwla.org., www.thecouncil.org

[167] Para modelos de evaluación y mejora de la calidad de gestión adaptados al sector público se puede consultar, por ejemplo, el *modelo ciudadanía* (en www.ocsp.arrakis.es) o el denominado *marco común de evaluación* o CAF (en www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm).

[168] Carles Ramió acepta que las corrientes denominadas *neoempresariales* son las predominantes en estos movimientos de renovación de la gestión pública aunque también hay propuestas *neopúblicas* que apuestan por una repolitización y re-moralización de las administraciones públicas en las que éstas *beban en su propio pozo* (si se nos permite la expresión) más que abrirse a influencias del mundo de la empresa convencional de mercado. Se pueden consultar varios de sus escritos en www.clad.org.ve.

[169] Ver cuadro 1.E.6.

[170] Se ha propuesto el concepto de *fortalecimiento institucional* para referirse al proceso mediante el cual las organizaciones y sistemas aumentan estratégicamente su flexibilidad y sus capacidades para el cumplimiento de su misión, para la respuesta a las diferentes personas y grupos interesados o implicados y para el impacto social (Vernis y otras, 2004: 52-56).

[171] Ver www.emakunde.es.

[172] El mismo esquema se podría aplicar a otros tipos de discriminación, generando otras transversalidades.

[173] En la ciencia política se habla cada vez más de términos como gobierno en red, gobierno multinivel y gobernanza para referirse a situaciones complejas en las que el poder político se ejerce por diversos agentes o instancias, con patrones de relación variables y no jerárquicos cuyas decisiones se influyen recíproca y transversalmente (Subirats y otras, 2002).

[174] Se ha dicho que existen diferentes grados o niveles de participación. Así en la literatura sobre participación ciudadana y democracia participativa se habla, por ejemplo de: información, consulta, concertación, codecisión, cogestión. También se ha dicho que la participación requiere unas condiciones de posibilidad y, ciertamente, un proceso de aprendizaje, que supone, en buena medida, desaprender actitudes, hábitos y comportamientos no participativos.

[175] Ver cuadro 3.H.4. sobre el balance social.

[176] Ver www.etnor.org.

[177] Ver www.globalcompact.org,

[178] Ver europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm.

[179] Más información en www.xertatu.net, www.fiare.org, www.reasnet.com, www.fundacionlealtad.org, www.globalreporting.org.

[180] Schvarstein se basa en el paradigma autopoiético de Maturana y Varela que propone comprender las organizaciones, tanto en su interacción con el entorno, en su responsabilidad social, como en sus necesarias dinámicas autorreferenciales, en su

autonomía (Schvarstein, 1991: 13).

[181] En el texto del manual hemos mencionado autores u obras que no aparecen en esta bibliografía, en la que hemos recogido, básicamente, los libros manejados durante su preparación, seleccionando aquellos que entendemos que pueden resultar más específicos, actualizados, accesibles o interesantes para profundizar en las diversas cuestiones abordadas. Se completa la información en la lista de páginas web.

Índice

Anteportada 2
Portada 4
Página de derechos de autor 5
Índice 6
Prólogo 10
Presentación 15
CAPÍTULO INTRODUCTORIO: LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES QUE HACEN INTERVENCIÓN SOCIAL 19
La intervención social 20
La gestión 26
Nuestro modelo de gestión 32
CAPÍTULO 1: LA DECISIÓN Y LA PLANIFICACIÓN 38
1.1. La toma de decisiones 39
1.2. Definición de planificación 42
1.3. Los componentes del plan 44
1.3.1 Antecedentes 48
1.3.2 Objetivos 54
1.3.3 Actividades 60
1.3.4 Recursos 63
1.4. Cómo planificar 66
CAPÍTULO 2: LA INTERLOCUCIÓN: COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO 68
2.1. La interlocución como proceso de gestión 69
2.2. La comunicación interpersonal como herramienta de gestión 72
2.3. Comprender los grupos, trabajar en equipo 81
2.4. El proceso de interlocución en las organizaciones dedicadas a la intervención social 87
CAPÍTULO 3: EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN 93
3.1. Control y evaluación 94
3.2. La evaluación como proceso de gestión 96
3.3. Planificación o diseño de procesos de evaluación 104
3.3.1 Preguntas 104

3.3.2 Indicadores y estándares 105
3.3.3 Metodología y técnicas de evaluación 111
CAPÍTULO 4: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 117
4.1. Qué es la gestión de recursos humanos 119
4.2. Subprocesos dentro del proceso de gestión de recursos humanos 123
4.2.1 Planificación y evaluación de recursos humanos 124
4.2.2 Diseño de puestos 126
4.2.3 Incorporación 130
4.2.4 Integración 131
4.2.5 Retribución 132
4.2.6 Promoción 133
4.2.7 Salud laboral 134
4.2.8 Relaciones laborales 134
4.2.9 Otras funciones de administración de recursos humanos 134
4.3. La gestión de recursos humanos en las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social 136
CAPÍTULO 5: LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 140
5.1. La gestión económico-financiera y su realización en el ámbito de la intervención social 141
5.2. Planificación económico-financiera 144
5.3. Evaluación económico-financiera 147
5.3.1 La contabilidad 148
5.3.2 El análisis económico-financiero 151
5.3.3 La evaluación económico-financiera 153
5.4. Financiación, gestión del circulante e inversión 154
CAPÍTULO 6: LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN 157
CAPÍTULO 7: LA GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES 167
CAPÍTULO 8: LA GESTIÓN DE LOS INTERCAMBIOS, LAS RELACIONES Y LAS REDES 173
8.1. Las unidades organizativas de intervención social, su entorno y sus personas y grupos interesados o implicados 175
8.2. Introducción al marketing 179
8.3. La gestión de las relaciones en las unidades, organizaciones, sistemas y redes que hacen intervención social 185
8.3.1 Dos conceptos clave: segmentación y posicionamiento 186

8.3.2 Evaluación y planificación en la gestión de las relaciones 188
8.3.3 La dimensión estratégica y operativa de la gestión de las relaciones 189
8.3.4 El trabajo en red 194
8.4. La gestión de la imagen 196
CAPÍTULO 9: LA GESTIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN: EL DISEÑO Y EL CAMBIO DE LAS ESTRUCTURAS 200
9.1. Intentando comprender las organizaciones 203
9.2. Nuestro modelo para la comprensión de las organizaciones 205
9.3. La gestión de la estructuración como proceso de gestión 208
9.4. Diseño y rediseño de estructuras organizativas 209
9.5. Diseño y rediseño de los procesos 213
9.6. Gestión de la estructuración e intervención social 220
CAPÍTULO 10: LA GESTIÓN DEL APRENDIZAJE: EL CLIMA, EL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA 224
10.1. Aprendizaje organizacional y gestión del aprendizaje 226
10.2. Gestión del clima 229
10.3. Gestión del conocimiento 231
10.3.1 Planificación y evaluación del conocimiento 234
10.3.2 Reflexión y aprendizaje desde la acción 236
10.3.3 Obtención, procesamiento, almacenamiento y difusión de información para el conocimiento 237
10.3.4 Formación 238
10.3.5 Investigación, desarrollo e innovación 243
10.4. Gestión de la cultura 246
CAPÍTULO CONCLUSIVO: CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL 251
Calidad y excelencia en gestión 253
Gestionar en el comienzo del siglo XXI 262
Bibliografía 277
Páginas web 282
Índice de casos 290
Índice de enfoques 291
Índice de herramientas 293
Índice de actividades 295